

PETE NIKOLETTA – DR. JUHÁSZ ERIKA

**AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ
CIVIL AKKREDITÁLT FELNŐTTKÉPZÉSI SZERVEZETEINEK
HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSI VIZSGÁLATA**

Felvezetés

A civil szektor elméleti és statisztikai jellemzését, az azzal kapcsolatos szakirodalmi és kutatási forrásokat áttekintve a kutatócsoportunk a szektor humán erőforrás gazdálkodásának tesztelésére egy szűkített mintán empirikus kutatásra vállalkozott. Ebben tematikailag a kutatócsoporthoz közelebb álló, felnőttképzési célú szervezetek vizsgálatát választottuk, amelyek közül a nagyobb szervezetek életében figyelhetők meg összetettebb humán erőforrás gazdálkodási szempontok, így közülük az akkreditált felnőttképzési szervezetek vizsgálata tűnt ésszerűnek. A hazai felnőttképzésben résztvevő intézményeket több szempontból csoportosíthatjuk: formalizáltságuk, fenntartók vagy éppen aszerint, hogy iskolarendszerben vagy iskolarendszeren kívül valósítják-e meg képzéseiket. Jelen esetben a fenntartók általi megkülönböztetés a releváns, ahol szétválaszthatók az állami, közszolgálati (pl. könyvtár, középiskola), piaci vagy profitorientált (pl. felnőttképzési vállalkozások) és a civil (pl. egyesületek, népfőiskolák) fenntartók (v.ö. Zrinszky 1996; Juhász 2009). Az előző tanulmányok tanulságai alapján azt kívántuk vizsgálni, hogy milyen okok eredményezik azt, hogy térségünkben, az Észak-Alföldi régióban a felnőttképzés területén a civil szervezetek kiemelkednek az országos mintából. Keressük a választ arra, hogy milyen jellemzőkkel bír ez a szektor a régióban, amelyek révén ilyen mértékben megerősítette a társadalmi-gazdasági, vidékfejlesztési szerepét a térségben.

Erre a kutatási kérdésre építve választottuk ki az empirikus kutatásunk mintáját. A kiválasztás alapját jelentette az akkreditált felnőttképzési intézmények leválogatása a térségben, majd ezek közül a civil szervezetek kiválasztása. Az **akkreditált felnőttképzési szervezeteket** a Nemzeti Munkaügyi Hivatal Szakképzési és Felnőttképzési Igazgatóságának hivatalos és nyilvános adatbázisában lelhetjük fel. Ez alapján az összes akkreditált felnőttképzési intézményt tekintve – az empirikus kutatás

kezdetén – 2012. 09. 01-én Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 97 db, Hajdú-Bihar megyében 89 db és Jász-Nagykun-Szolnok megyében 35 db, összesen 221 db szervezetet találhatunk. (NMH SzFI 2012) Ezek közül manuálisan kellett leválogatnunk azokat a szervezeteket, amelyek a 2011. évi CLXXV. számú civil törvény alapján **civil szervezeteknek** minősülnek. Ezek eloszlása hasonló, de nem teljesen azonos sorrendű a megyénkénti akkreditált felnőttképzőkkel: 24 db Hajdú-Bihar megyében, 20 db Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében és 8 db Jász-Nagykun-Szolnok megyében található, így összesen 52 db civil szervezetet találunk a 221 db akkreditált felnőttképzési szervezet körében. Ez már önmagában is jelentős tény: a régióban majdnem minden negyedik (pontosan 23,5%) akkreditált szervezet a civil szervezetek körébe tartozik, ami az országos átlaghoz képest (ami 14%) kimagasló érték. (v.ö. Juhász 2008)

A nonprofit szervezeteket jellegük szerint három típusba soroljuk. Klasszikus civil szervezetnek (1) tekintjük a magánalapítványokat és az egyesületeket; az érdekképviselőket csoportjába (2) tartoznak a köztestületek, szakszervezetek, szakmai munkáltatói érdekképviselőket és az egyesületek; az egyéb nonprofit szervezetekhez (3) pedig a közalapítványokat és a nonprofit gazdasági társaságokat soroljuk. (Nagy – Sebestény 2010) Az 52 szervezetből álló mintánkat megvizsgálva láthatóvá vált, hogy a szakirodalomban megfogalmazott rétegződés itt is érvényesül: megjelennek a mintában a nagy bevétellel rendelkező nonprofit gazdasági társaságok, amelyek az állam által a civil szektornak juttatott támogatások 67%-át kapják meg. (Nagy – Sebestény 2010) Látva, hogy ezek a szervezetek a nagymértékű állami szerepvállalás miatt jelentős mértékben eltérnek a klasszikus és érdekképviselői civil szervezetektől, sőt a közalapítványoktól is, arra a következtetésre jutottunk, hogy a mintában maradvá jelentősen torzítanak az eredményeket. (v.ö. Bartal – Nagy – Sebestény 2011) Így a mintából ezt az összesen 10 szervezetet kivettük, így az **empirikus mintánkban** maradt 42 szervezet közül 22 db Hajdú-Bihar megyében, 15 db Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében és 5 db Jász-Nagykun-Szolnok megyében működik. Az előző csoportosítás (l. Nagy – Sebestény 2010) alapján közülük klasszikus civil 36 db szervezet, érdekképviselő 3 db, és az egyéb nonprofit szervezet kategóriából közalapítvány 3 db. Az empirikus eredmények bemutatásának első fejezetében ennek a 42 szervezetnek a fő jellemzőit vizsgáljuk meg a KSH statisztikáik, az Országos Bírósági Hivatal adatai (elsősorban közhasznúági jelentések és alapadatok) és a honlapjaikon fellelhető anyagok alapján.

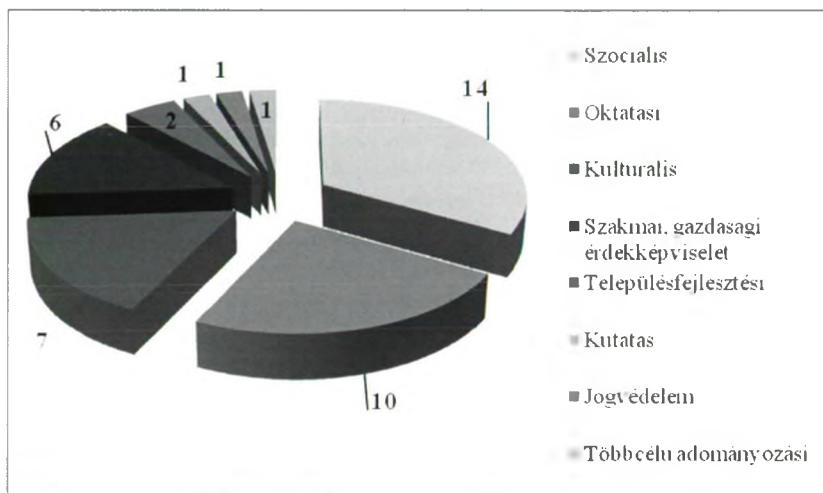
Az empirikus kutatás második fázisában a mintába választott 42 szervezet statisztikai adatai, közhasznú eredményei alapján egy olyan mintát kívánunk kialakítani, amely viszonylag egységes jellemzőkkel bír, és amelyben a humán erőforrás gazdálkodás jól mérhető. Emiatt a kutatómódszertanban gyakran alkalmazott módszerrel a kutatási minta „végleteit” levágjuk. Így kikerült a mintából 3 olyan szervezet, amely főállású munkatárssal nem rendelkezik, mivel itt a humán erőforrás gazdálkodás során belső munkatársakra nem támaszkodhatnak. A minta másik „végletét” képezi az az 5 szervezet, amelyek bár civil törvény szerint működnek, de jelentős állami feladatellátás (kulturális vagy oktatási intézmény működtetése) és ehhez kapcsolódó állami támogatás jellemzi a működésüket, ezért humán erőforrás gazdálkodásuk több hasonlóságot mutat az állami szektorral, mint a civil szektorral. Így a kutatás második fázisában alkalmazott mélyinterjúra 34 db intézmény kértünk fel. Ebből 3 intézmény a vizsgálat időtartamában időhiányra hivatkozva nem vállalta az interjút, vagy csak részleges adatokat szolgáltatott, így a teljes körű mélyinterjút 31 szervezettel készítettük el, amelynek eredményeit jelen tanulmányunk második nagy egységében foglaljuk össze.

I. Az Észak-Alföldi régió civil akkreditált felnőttképzési szervezeteinek jellemzői a statisztikák alapján

A kutatásba bevont szervezetek **településméret** szerinti jellemzésénél kiugró adat, hogy 35 db található valamely megyeszékhelyen, csak 5 db ettől eltérő városban, és mindössze 2 db községben. Ez az összetétel is reprezentálja az országos statisztikákat, amelyek szerint az akkreditációval rendelkező intézmények megyeszékhelyekre, illetve városokba koncentrálnak. Ennek a főbb okai a jobb infrastrukturális helyzetben, a könnyebb megközelíthetőségben és a nagyobb lakosságszámban lehetők fel. (l. Farkas et al. 2012, Juhász 2007)

A kutatási mintaként kiválasztott szervezeteket vizsgálhatjuk **főtevékenységük** szerint is, amelyben feltűnő, hogy a szociális célú civil szervezetek vannak legnagyobb arányban. Az őket követő oktatási célú civilek hangsúlya érthető, hiszen akkreditált felnőttképzési tevékenységet folytató szervezeteket vizsgálunk. Meglepő viszont összességében az, hogy a minta még negyede sem elsődleges tevékenységként választja az oktatást, hiába akkreditált felnőttképzési szervezetek. (1. ábra)

1. ábra: A vizsgált szervezetek megoszlása főtevékenység szerint



A szociális, oktatási és kulturális célú civilek az Észak-Alföldi régió 2010. évi statisztikai adatai alapján is hangsúlyosak. A bejegyzett 7 562 db civil szervezet 15%-a oktatási, 10,8%-a kulturális és 9,6%-a szociális tevékenységet nevez meg főtevékenységének (KSH 2012a). A górcső alá vont szervezetek között a szociális, oktatási, kulturális és szakmai-gazdasági érdekképviselői szervezetek dominálnak, a teljes minta 88%-t jelentik. A szociális szervezetek körében véleményünk szerint két tényező miatt válik erőteljessé a felnőttképzési tevékenység. Egyrészt azért, mert egyre nagyobb az elvárás a munkatársak kötelező szakmai továbbképzése terén, amelyben jelenleg a szociális, illetőleg a gyermekjóléti és gyermekvédelmi tevékenységet végző személyek továbbképzésekben való részvételre kötelezettek, és adott időszak alatt (5 év) meghatározott ún. kreditpontokat kell gyűjteniük képzési részvétellel (lásd. 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról). Az intézményakkreditációt megszerzett szociális profilú civilek így nagymértékben bekapcsolódnak saját és/vagy más szervezetek munkatársai szakmai továbbképzésének szervezésébe és megvalósításába. A másik fontos ok pedig az, hogy a szociális célú szervezetek elsősorban a hátrányos helyzetű lakossággal foglalkoznak, akik körében sok esetben

alacsony az iskolázottság, hiányoznak a munkaerő-piacon jól eladható végzettségeik, amelyeket az intézmények kiemelt projektekben (pl. TAMOP projektek) lefolytatott képzésekkel kívánnak pótolni. A kulturális tevékenységet végző intézményakkreditált civilek jelentős aránya a mintában azzal magyarázható, hogy ezek a szervezetek részt vesznek a kulturális szakemberek szakmai továbbképzéseinek szervezésében, amelyre szintén van igény, hiszen az 1/2000. (I. 14.) NKÖM rendelet a kulturális szakemberek szervezett képzési rendszeréről, követelményeiről és a képzés finanszírozásáról is ezt szorgalmazza. A szakemberek továbbképzései mellett a hátrányos helyzetű célcsoportok képzése itt is megjelenik, de itt elsősorban kompetenciafejlesztő képzések (pl. digitális írástudás, kulcskompetencia fejlesztő képzési program), valamint különféle hobbitevékenységhez kötődő rövid tanfolyami képzések (pl. virágkötészeti vagy fazekas tanfolyam) formájában. Ezeknél szintén nagyarányú a TAMOP projektekben megvalósított képzési program.

A vizsgált szervezeteknek a **szervezeti formája** jogi szempontból négy kategóriára oszlik. A társadalmi szervezetek (zömében egyesületek) vannak többségben, ebbe a típusba tartozik 30 nonprofit szervezet. A további 12 db szervezet között 6 db alapítványi, 3 db közalapítványi, 3 db egyesülés formában működött találunk.

A mintába került szervezetek **alapítási időpontja** elég vegyes, azonban néhány tendencia kirajzolódik belőle. A rendszerváltás előtti múlttal rendelkező szervezeteknek számítanak a felnőttképző civilek között a Tudományos Ismeretterjesztő Társulatok (ITI), a népfoiskolák és a Vöröskereszt szervezetei, így a rendszerváltást követően az *1989. évi II. törvény az egyesülési jogról* alapján a mintánkban levők közül létrejött 18 szervezet közül ők kezdeményezték elsőként a jogi személlyé válásukat. (Jelenleg érvényes: *2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról*.) A következő alapítási hullám az *1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről* megjelenéséhez köthető (jelenleg hatályos: lásd előbbi hivatkozott törvény), amelyet követően újabb 9 szervezet jött létre a vizsgáltak közül, majd a harmadik alapítási hullám pedig a 2004-es évtől számítható, amikor az EU-s csatlakozással új lehetőségek nyíltak a civil szervezetek számára – többek között a növekvő pályázati lehetőségek és így a stabilabb forrásteremtés révén –, így ekkortól újabb 15 szervezet alakult a minta szervezetei közül.

A civil szervezetek között **közhasznúság** szempontjából jelenleg még három típust különítünk el a nem közhasznú, a közhasznú és a kiemelkedően közhasznú szervezeti kategóriákat. Hazánkban a bejegyzett szervezetek 55%-a, tehát több mint a fele közhasznú vagy kiemelkedően közhasznú minősítéssel rendelkezik, amely érték az Észak-Alföldi régiót vizsgálva még magasabb: 61%-os értéket takar. (KSH 2012a) Közhasznúsági fokozat szerint a vizsgált szervezetek között 20 szervezet közhasznú, 17 kiemelkedően közhasznú és 5 nem rendelkezik ilyen minősítéssel, így itt a 42 db szervezet 88%-a rendelkezik közhasznú vagy kiemelkedően közhasznú minősítéssel. A 2011-ben életbe lépett civil törvénnyel átalakul a közhasznúság megszerzésének feltételrendszere és a közhasznúság egyfokozatúvá válik, azaz közhasznú és nem közhasznú szervezetekről beszélhetünk. Ezek alapján a szervezeteknek 2014. május elsejéig újra kérelmezniük kell a közhasznú megkülönböztetést, ez országos szinten a 2010-es statisztikák alapján közel 37 ezer szervezetet érint. A közhasznú státusz megőrzésének és elnyerésének alapfeltétele, hogy a nonprofit szervezet olyan tevékenységet lásson el, amely bizonyos állami vagy önkormányzati feladattal azonos, azaz közfeladatellátásnak minősül. Fontos kiemelni, azt hogy a jogszabály alapján nem szükséges közvetlen módon közfeladat ellátása. Közhasznú tevékenységnek minősülnek azok a tevékenységek is, amelyek közvetetten szolgálják az adott közfeladat ellátását. Mindemellett nehéz azt meghatározni, hogy mi minősülhet közvetett feladatellátásnak, hiszen ez elég tág kategória, amelynek megállapítása csak egyedi vizsgálat alapján történhet. A Civil törvény a már említett közfeladat ellátáson túl további három feltételt támaszt a 32.§-ban a közhasznú státusz eléréséhez, amelyeket folyamatosan teljesíteni kell a közhasznú jogállás megőrzése érdekében. Az egyik feltétel, hogy járuljon hozzá a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez, amelyhez szükséges, hogy a tagságon túl más személyeknek is elérhetővé tegye szolgáltatásait. Mindemellett megfelelő erőforrásokkal bírjon, tehát az évi átlagos bevétele haladja meg az egymillió forintot vagy két év egybeszámított adózott eredménye ne legyen negatív vagy a személyi jellegű ráfordításai ériék el az összes ráfordítás egynegyedét. (Civil tv. 32. § (4) pont). A harmadik kíváncsi pedig az, hogy rendelkezzen megfelelő társadalmi támogatottsággal, amelynek megvalósulását a következő három szempont valamelyikével bizonyíthatja a szervezet:

- A szervezetnek kiutalt SZJA 1%-os felajánlások összege eléri a bevétel nélkül számított összes bevétel 2%-át.

- A közhasznú tevékenység érdekében felmerült költségek, ráfordítások elérik az összes ráfordítás felét két év átlagában.

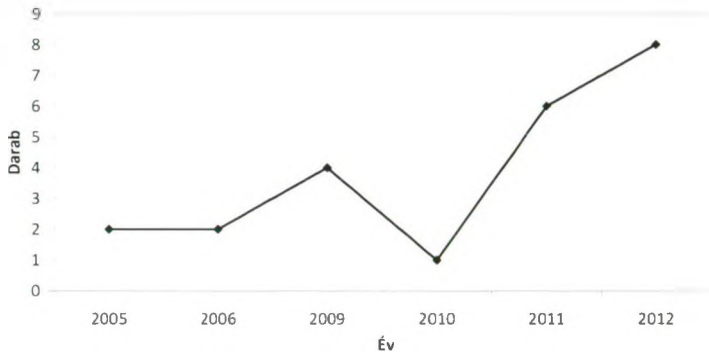
- A szervezet közhasznú tevékenységeinek ellátását két év átlagát véve legalább tíz önkéntes segíti a 2005. évi önkéntes törvényben leírtaknak megfelelően. (Civil tv. 32. § (5) pont)

A közhasznúvá válás szigorodó feltételei nem könnyítik meg az eddig közhasznú vagy kiemelkedően közhasznú civilek életét. Bizonyára számos olyan szervezet lesz közöttük, amely a feltételek valamelyikének nem tud eleget tenni. Azok a szervezetek viszont, akik megszerzik a minősítést, különféle kedvezmények igénybe vételére lesznek jogosultak. A kedvezmények között elsődlegesen adókedvezmények és a közfeladatok ellátásért járó állami támogatások jelennek meg. (lásd pl. Civil tv. 35. §)

Az **önkéntesség** különböző formákban ugyan, de minden történelmi korban jelen volt, így mondhatjuk azt, hogy egyidős az emberiség történetével. A nonprofit szektorban is a kezdetektől megfigyelhető önkéntesség a kutatás szempontjából sem elhanyagolható, mert a szektor jelentős humán erőforrás bázisát adja. Az önkéntesség, azaz a saját akaratból alkalmanként vagy rendszeresen a közjó érdekében, ellenszolgáltatás nélkül végzett munka klasszikusan a civil szervezetek körében megfigyelhető jelenség (Czike – Kuti 2006). A közelmúltban több olyan esemény történt, amely az országos civil adatokon is érezteti hatását. Az egyik mérföldkő a 2005-ben megjelent 2005. évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről, amely lehetővé tette az önkénteseket foglalkoztató szervezetek nyilvántartásba vételét, azaz az önkéntes fogadó szervezetté válást. A törvény több addigi anomáliát számolt fel, így például jogilag is státuszt adott az önkénteseknek, valamint megszüntette az önkéntesnek adott költségtérítés adó- és járulék kötelezettségét (lásd előbb hivatkozott Önkéntes törvény). A civil.info.hu oldalon található önkéntes adatbázis alapján válogattuk le a bejegyzett önkéntes fogadó szervezeteket. A törvény megjelenését követően, 2005-ben volt lehetőség először bejegyzésre, amely évben alacsony a mintában szereplő szervezetek száma, országos szinten azonban meghatározó. Újabb bejegyzési hullám 2011-re tehető, amely az Önkéntesség Európai éve volt. Ez nem csak a bejegyzések megemelkedett számában érezteti hatását, hanem azokban a pályázatokban, rendezvényekben, kiadványokban, képzésekben és egyéb kezdeményezésekben is megnyilvánul, amelyek az év témájához (önkéntesség) kapcsolódnak. A már említett adatbázisban található

nyilvántartás szerint a 42 db szervezetből 23 db nyilvántartásba vett és 19 abban nem szereplő szervezet van. (2. ábra)

2. ábra: Önkéntes fogadószerkezeti bejelentkezés alakulása a szervezeteknél, 2005-2012.



A diagramban kimagasló érték látható 2011-ben, amely összefüggésbe hozható a már említett Önkéntesség Európai éve akcióval. Remélhetőleg az ettől az évtől elindult növekvő tendencia, amely 2012-ben tovább fokozódik, folytatódni fog a következő években is. Mindezt várhatóan erősíteni fogja a legkésőbb 2016. január 01. után kezdő érettségiző diákokra már vonatkozó közösségi munka teljesítése, mint az érettségi megszerzésének előfeltétele. (2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről) A köznevelési törvényben előírtak mellett az új civil törvényben leírt közhasznúsági feltételek között is szerepel ezt a tendenciát erősítő tényező: a két év átlagában legalább tíz közérdekű önkéntes tevékenységet végző személy jelenléte a szervezet életében, akik az önkéntes törvény alapján segítik a szervezet munkáját. (1. korábban hivatkozott Önkéntes tv., Civil tv.) Az önkéntesek foglalkoztatásával kapcsolatosan felmerülő előnyökről és hátrányokról, az önkéntesek által ellátott feladatokról és motivációkról a mélyebb empirikus kutatásunk során interjúban kérdeztük a szervezetek képviselőit.

A kutatás során az intézményakkreditációval rendelkező Észak-Alföldi régióban működő civil szervezetekre szűkítettük a vizsgálati mintát, így

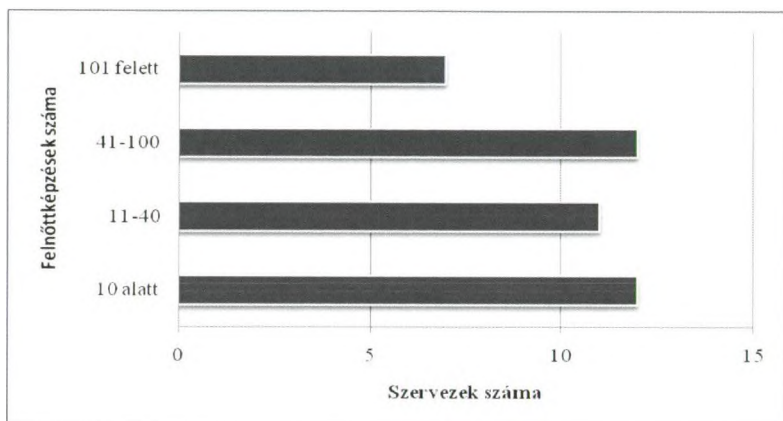
egyértelmű vállalásunk, hogy a szervezetek megismerése során a felnőttképzési tevékenységükre és az ehhez kapcsolódó felnőttképzési szolgáltatásaikra is kiterünk. A felnőttképzések és szolgáltatások számának, típusának megállapítására három, az interneten elérhető adatbázisra támaszkodtunk. Ezek közül az egyik a Felnőttképzést Folytató Intézmények Nyilvántartása (FINY), amely minden felnőttképzési nyilvántartási számmal rendelkező szervezetnek a felnőttképzéseit és szolgáltatásait tartalmazza (finy.munka.hu). A Nemzeti Munkaügyi Hivatal Szakképzési és Felnőttképzési Igazgatósága korábban hivatkozott honlapján a FAT (Felnőttképzési Akkreditáció) minősítéssel rendelkező képzésekről kaptunk képet (www.nive.hu). Harmadrészt pedig a Közművelődési Akkreditációs Bizottság (KAB) által akkreditált képzésekről az Egységes Regionális Információs és Közművelődési Adatbázis nyújtott segítséget (www.erikanet.hu).

A 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről előírja, hogy a képzésben résztvevők számára **felnőttképzési szolgáltatások** biztosítása kötelező, amelynek igénybevétele a felnőtt tanuló döntésétől függ. A vizsgált szervezetek a törvényi előírásnak megfelelően biztosítanak felnőttképzési szolgáltatásokat is, minden szervezet legalább 2 db-ot. Összesen 9 szervezet nyújt 10 db vagy annál több szolgáltatást is. Az intézmények által elérhető felnőttképzési szolgáltatások között leggyakoribb az előzetes tudás mérése, valamint a képzés elvégzését követő eredményes munkaerő-piaci elhelyezkedést elősegítő álláskeresési technikákat megismertető, állásinterjú szituációra felkészítő, munkavállaláshoz kötődő jogi tanácsadást biztosító szolgáltatások.

Az adatbázisban található adatok alapján a vizsgált szervezetek összesen 2 469 db **felnőttképzéssel** rendelkeznek (köztük általános, nyelvi, szakmai, OKJ-s szakmai képzések), amelyek mennyisége intézményenként változó (3. ábra).



3. ábra: Bejelentett felnőttképzések száma a szervezeteknél

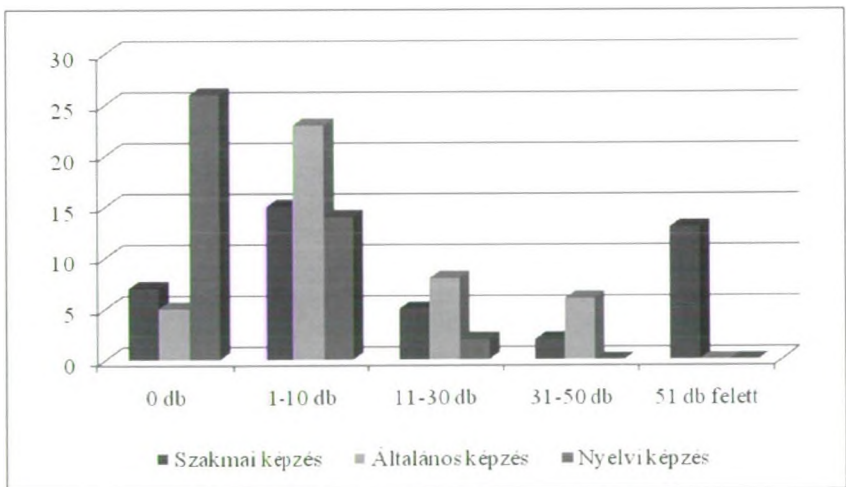


A mintában gyakoribb a 100 db alatti bejelentett felnőttképzéssel rendelkező szervezet a Munkaügyi Hivatal által üzemeltett adatbázis (FINY) alapján. A gyakorlat szerint azonban a ténylegesen legalább egy alkalommal beindított képzések száma sokkal kevesebb, mint amit az adatbázisban láthatunk. Ennek egyik klasszikus oka, hogy a szervezetek jelentős része azokat a képzéseket is bejelenti, amelyről úgy gondolja, hogy a jövőben valamikor meg kívánja szervezni. Ezzel is költséget takarít meg, hiszen a képzések nyilvántartásba vételi díját nem képzésenként, hanem bejelentésenként kell megfizetnie a szervezeteknek. Másik gyakori oka a bejelentett képzések magas számarányának, hogy a különféle megrendelésekre, pályázati projektekre és az adott időpillanatban a piaci igényekre reagáló képzések indítása több esetben egy képzési csoport erejéig valósulhat meg. Azok a képzések pedig, amelyek nyilvántartásba kerülnek, csak az intézmények által benyújtott újabb eljárások keretében törölhetőek.

Annak érdekében, hogy pontosabb képet kapjunk a felnőttképzési szervezetek képzési palettájáról, a képzési típusok szerinti hármas modellt használhatjuk: a képzések csoportosításánál a szakirodalmak és a felnőttképzési törvény alapján megkülönböztetünk általános, nyelvi és szakmai képzéseket. Az **általános** képzések a személyiséget részlegesebben vagy teljesebben átfogó fejlesztő-szocializáló hatásokban részesítik, ezért

jellemzően pótló, kiegészítő és továbbképző jellegűek. **Szakképzés** esetén a szakműveltség-képzettség részlegesebb vagy teljesebb rendszerének nyújtásáról beszélhetünk valamely szakterület tudásigényének különböző fokozatain, ezek a képzések a személyiséget részlegesen, egy megadott irányba, korlátok között fejlesztik (Csoma 2002:173-174). Az általános-, és szakképzés mellett külön említhetjük a **nyelvi képzéseket** (Farkas 2004:58), amelyet Csoma az általános képzések részeként említ abban az esetben, ha nem szakosodnak valamely „szaknyelv” elsajátítására, azonban a felnőttképzési törvényben és a jelen kutatásunkban is külön kategóriaként kezeljük. A szervezetekben az általános képzések és szakmai képzések számaránya egyértelműen magasan reprezentált a nyelvi képzésekkel szemben. A szervezetek között 23 szervezetnek van legalább 1-10 db általános célú felnőttképzése, további 14 szervezetnek pedig 10-nél több ilyen típusú képzése. A szakmai képzések esetében a 42 szervezet közül 15 db szervezet képzési palettáján jelenik meg 1-10 db közötti, míg további 7 db civil esetén 10-nél több képzés. Ellentétben azzal, hogy a szervezetek közül mindösszesen 15 folytat egyáltalán nyelvi képzést. (4. ábra)

4. ábra: Felnőttképzések megoszlása a képzés típusa szerint a szervezeteknél



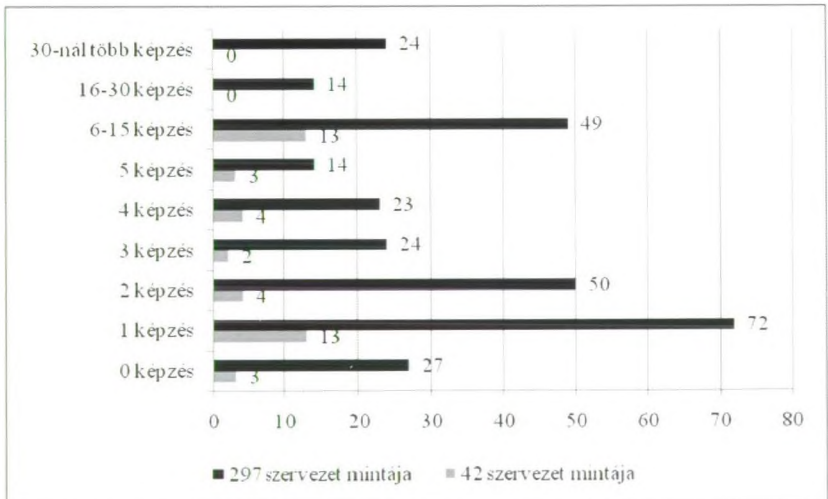
Mindez azt példázza, hogy a civil szféra nem elsődlegesen az idegen nyelv tanítása terén erős, hanem sokkal inkább a hátrányos helyzetű rétegek

szakmai képzésében és a különféle kompetenciafejlesztő, életminőséget és társadalmi beilleszkedést szolgáló akkreditált felnőttképzésekben. Ilyenek például az álláskeresési készségeket fejlesztő, mentálhigiénés és életvezetési, önmenedzselési kompetenciák kibontakozását segítő képzési tartalmak (v.ö. Juhász 2008). Kimagaslóan erős a szektor szakmai képzésekben: a szervezetek közül 13-nak van 50-nél több ebbe a kategóriába tartozó képzése. Ezt sem a nyelvi, sem pedig az általános képzések terén nem tapasztalhatjuk. A szakmai képzések magasabb aránya a felnőttképzéssel kapcsolatos hazai stratégiáknak és támogatásoknak is köszönhető: a kormányzat a munkanélküliség kezelésének központi eszközeként tekint a képzésre, és ebben a szakmaszerzést tekinti elsődlegesnek. Az Unió stratégiái (pl. a Memorandum) azonban azt hangsúlyozzák, hogy mit sem ér a szakmai végzettség, ha a felnőtt általános kompetenciái, munkaerőpiaci képességei nem megfelelőek, ezért itt az általános képzések szerepét emeli ki, különösen az alacsony iskolázottságú és halmozottan hátrányos célcsoportoknál. A szakmai képzések általában vett magas száma több tényezőnek köszönhető. Ebből meghatározó, hogy szakmát, végzettséget nyújt és ennél fogva népszerűbb a felnőtt tanulók körében, az indítási feltételei is kedvezőbbek anyagi szempontból szemben az akkreditált, nagyobb mértékben általános képzésekkel. A szakmai képzések legnagyobb arányát ugyanis hazánkban az OKJ-s (Országos Képzési Jegyzékben szereplő) képzések adják, amelyek tartalmát rendeletekkel szabályozzák, így külön akkreditáltatni nem kell, hanem az adott képzéshez kapcsolódó szakmai és vizsgakövetelmények (szvk) alapján kell tervezni és lefolytatni, így külön akkreditációs költsége sincs.

A Felnőttképzési Akkreditáló Testület nyilvántartása alapján min. 1-3 db közötti akkreditált képzéssel bír a vizsgált szervezetek közül 39, ezen belül 3 szervezetnek van 10-nél több **FAT akkreditált képzése**. A Közművelődési Akkreditációs Bizottság a közművelődés területén dolgozó szakemberek továbbképzéseinek akkreditálását végzi, ennél fogva kevésbé elterjedt a szociális, gazdaságfejlesztési stb. célú szervezetek körében. A szervezetek között mindösszesen 8-nak van legalább 1 db **KAB által akkreditált képzési programja**, tehát célcsoportjaik között a kulturális szakemberek kisebb arányban jelennek meg. Összességében elmondható az, hogy a szervezetek által bejelentett képzések viszonylag alacsony száma rendelkezik akkreditációval. Nem vizsgáltunk persze számos más törvény által akkreditált (pl. Pedagógus-továbbképzési Akkreditációs Testület) képzéseket, de a jelenleg FAT és KAB akkreditációval rendelkező képzések

száma az összes bejelentett képzés között igen alacsony arányú. A Munkaügyi Hivatal adatbázisa alapján a 42 szervezet összesen 2 469 bejelentett képzése közül összesen 207 rendelkezik KAB vagy FAT általi programakkreditációs tanúsítvánnyal, ez 8%-os arányt jelent. Nincs akkreditált programja 3 darab szervezetnek, a leggyakrabban 1 db, illetve 6-15 db közötti programakkreditált képzés szerepel a nyilvántartásban. Egy 2011-ben készült, az akkreditált felnőttképzési intézmények jellemzőit vizsgáló országos kutatás 297 db szervezetet tartalmazó mintán vizsgálta a programakkreditációval rendelkező képzések számának alakulását az egyes intézményekben. Ha ennek a kutatásnak az eredményeit vetjük össze az általunk végzett felméréssel, akkor azt láthatjuk, hogy a kiugró értékeket fedő kategóriák hasonlóképpen alakulnak a két mintában. Mindezek alapján leírható, hogy rendkívül alacsony hazánkban az akkreditált képzések száma. Ennek okát az OKJ-s képzésekben nagy arányában találhatjuk meg. (Farkas et al. 2012:66) (5. ábra)

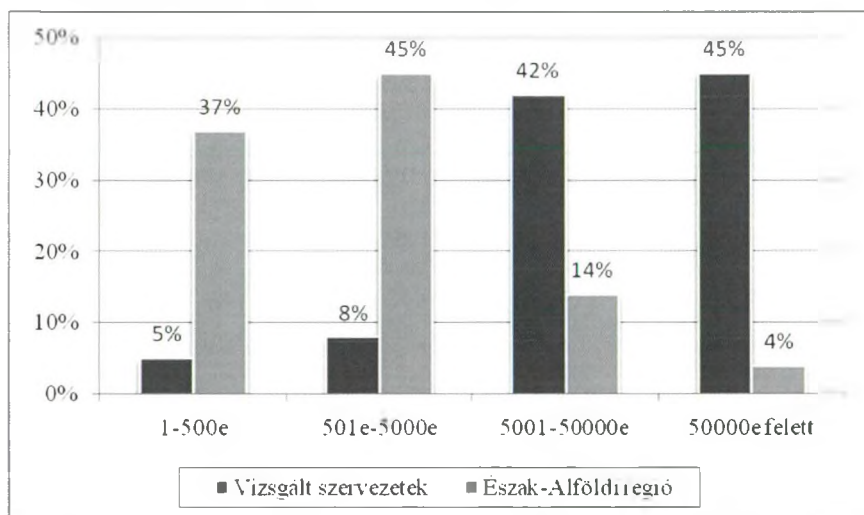
5. ábra: Az akkreditált képzések száma a szervezeteknél



A civil szervezetek bevételeinek és kiadásainak alakulása elemezhető a szervezetek által minden évben kötelezően készítendő közhasznúsági jelentések alapján. A szervezetek **bevételeinél** a vizsgálat alapját a 2011. évi közhasznúsági jelentés pénzügyi adatai jelentik, amelyeket a KSH által

alkalmazott 5 kategóriába soroltunk be. Az idei évtől kezdődően a szervezetek közhasznúsági jelentéseit a területileg illetékes bíróságok számára is meg kellett küldjék a szervezetek, amelyek így a www.birosag.hu oldalon hozzáférhetővé váltak. A hivatkozott portálon 4 db szervezet ilyen típusú dokumentuma nem volt elérhető. Ha a vizsgálatba bevont 38 szervezet bevételeit összevetjük a régiós adatokkal, akkor azt tapasztaljuk, hogy fordított arányosság áll fent a két adatsor között. (6. ábra)

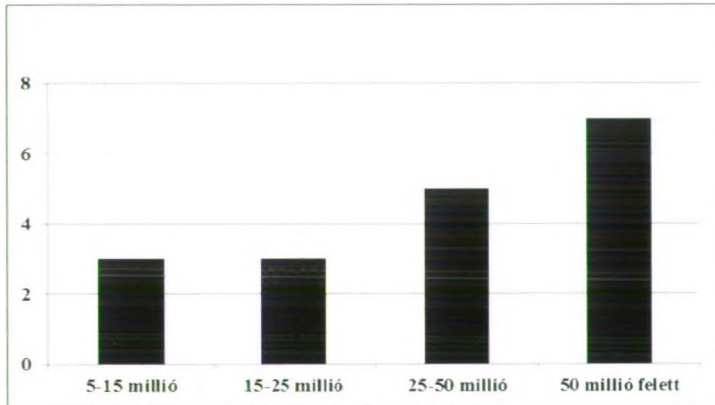
6. ábra: Bevételek nagysága a szervezeteknél



A fordított arányosság azt jelzi, hogy a megvizsgált szervezetek erős gazdasági háttérrel rendelkeznek a régióban. A bevételek között pályázati, állami vagy önkormányzati és 1%-os felajánlások jelennek meg elsődlegesen. A statisztikai adatok, a közhasznúsági jelentések áttanulmányozása és az interjúk alkalmával is jól kirajzolódott az, hogy a nonprofit szektor legerőteljesebb bevételeit jelentik a hazai, de különösképpen az EU-s **pályázati források**. Pályázatokból származó bevétellel 2011-ben a vizsgáltak közül 27 szervezet rendelkezett, amelyek között 9 kisebb hazai pályázatokban 200 000 – 1 050 000 Ft közötti összeget nyert el. További 18 szervezet EU-s pályázati bevétellel is rendelkezett 2011-ben, amely vélhetően 2009., 2010. vagy 2011. évi nyertes

pályázataik eredménye. A 2011. évben ezekből 5-125 millió forintig terjedő összegeket realizáltak. (7. ábra)

7. ábra: Pályázati bevételek a szervezeteknél, 2011.

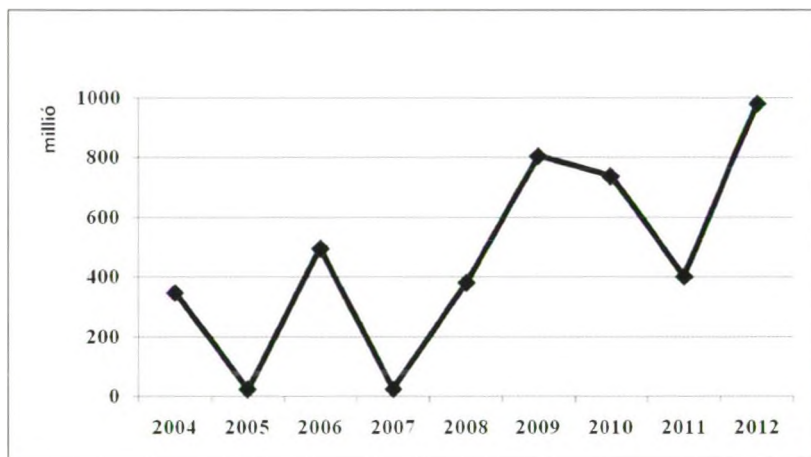


Az **állami vagy önkormányzati támogatás** 16 szervezet pénzügyi mérlegében szerepel, közülük 7 szervezet esetén marad 5 millió forint alatt a támogatás, míg 9 szervezet esetén meghaladja azt. Az **1%-os** személyi jövedelemadó felajánlásáért a legtöbb szervezet végez kampány tevékenységet valamilyen formában. Az országosan ismert, kimagasló társadalmi támogatottsággal rendelkező szervezetek – mint pl. a Magyar Vöröskereszt – évente több millió forintnyi támogatást érnek el az 1%-okból. Helyi vagy megyei hatókörű szervezetek elsődlegesen a saját térségük és célcsoportjaik körében népszerűsítik az 1%-os felajánlás lehetőségét, több-kevesebb sikerrel, amely kép az összegben is megmutatkozik: 11 db szervezet részesült 100 ezer alatti összegben és további 12 db szervezet 100 ezer forint feletti támogatási összegben. Kimagasló bevétel csak két szervezet esetén látható, ahol az SZJA 1%-ból befolyt támogatás eléri a 10 millió forintot. Összesítve a különféle bevételeket látható, hogy az éves bevétel a vizsgált szervezetek többségénél eléri az 50 millió forintot, sőt esetenként meg is haladja azt.

Ahogy az a szervezetek gazdálkodásából kiderült, jelentős az az összeg, amelyet **pályázati bevételek** alapján realizálnak. Mindez Magyarország Európai Unió csatlakozását követően még inkább megerősödött azáltal,

hogy megnyíltak nagyobb mértékű pályázati források a hazai szervezetek számára. Ezeknek a forrásoknak a megszerzésében az állami és profitorientált szervezetek mellett kezdetektől jelen vannak a nonprofit szervezetek is. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség adatai alapján 2004-2012. közötti időszakban a vizsgált szervezetek közül 28 nyert legalább 1 db pályázatot, amely 66%-os arányt jelent a mintában. Ez a 28 szervezet összesen 98 db sikeres EU-s projektet hozott a régióba, ezáltal összesen több mint négy milliárd (pontosan: 4.193.147.176) forinttal járult hozzá a térség társadalmi, gazdasági fejlődéséhez. (Összesítés a www.nfu.hu oldalon található pályázati eredmények alapján.) (8. ábra)

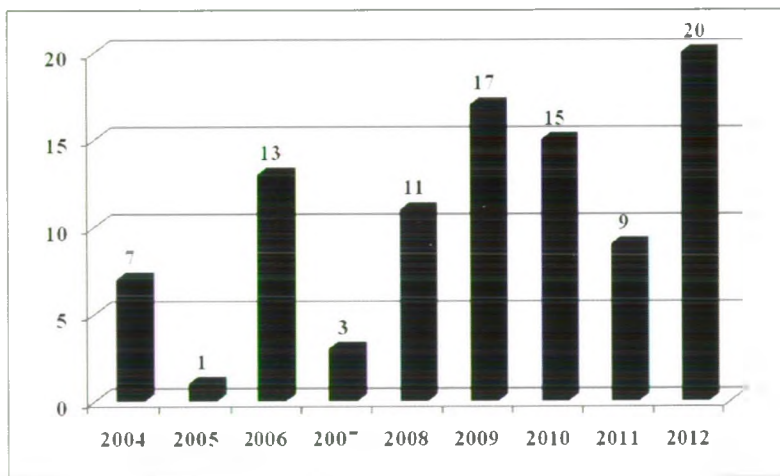
8. ábra: Elnyert pályázatok összege a vizsgált szervezeteknél, 2004-2012.



A szervezetek gazdálkodásában fontos szerepet játszanak a pályázati bevételek, egyre inkább a projektfinanszírozás figyelhető meg. Az ilyen gazdálkodást folytató szervezetek életében különösen fontos a folyamatos pályázatíró tevékenység és a legalább minden 2. évben elnyert pályázat, mivel a pályázatok többsége 18-24 hónapos időtartamú. Vélhetően ezért is látható az ábra alapján hogy a páratlan éveket alacsonyabb nyertes projektszám jellemzi. Azok a szervezetek, akik kiesnek a „pályázatírási-projektmegvalósítási ritmusból”, azok anyagi nehézségekkel kerülnek szembe, emiatt humán és infrastrukturális feltételeikből fel kell adniuk. Mindazonáltal a projektszemlélet elterjedése miatt a határozott idejű, adott projektidőszakra szóló munkaszerződések is gyakoriak az ezen a területen

dolgozó személyek körében. A projektfinanszírozás további nehézsége általában (és nem csak a civil szektorban) a határidők és kifizetések elhúzódása miatt keletkező likviditási hiány, amelyet a szervezetek például tagi kölcsönökkel vagy hitelfelvétellel orvosolnak. A szervezetek többsége kisebb mértékben képes saját bevételeket realizálni, és megtéríteni azokat a bevételtermelő tevékenységeket, amelyeket szolgáltatási alapon tud értékesíteni, felvéve a versenyt akár a profitorientált szférával. Az EU-s projekttel rendelkező intézmények közül 10 db 3-nál több projekttel rendelkezik, 5 szervezet – amelyek egyben a legtehetősebbek is a szervezetek között – a 2004-2012 közötti 9 évben legalább 5 évben nyert min. 1-1 EU-s pályázati projektet. (9. ábra)

9. ábra: Nyertes projektek számának alakulása szervezetenként, 2004-2012.



Mindezek a pályázati bevételek kimagaslóak országos viszonylatban is a civil szektorban, és ebben még nem is jelenik meg azoknak a projekteknek a bevételi aránya, amelyekben a szervezetek szolgáltatóként jelennek meg – főként képzési tevékenységeikkel. Ez a bevétel az alaptevékenységből származó bevételük része, amelynek bontását a jelenlegi statisztikák nem tartalmazzák, így nehezen mérhető.

Többek között a szervezetek bizonytalan, és sok esetben nem elegendő anyagi forrása az oka annak, hogy a civil szervezetek a fizetett, főállású **humán erőforrás** szempontjából nem elég erősek országosan (v.ö. Bartal –

Nagy – Sebestény 2011). Annak ellenére, hogy kutatásunkban intézményakkreditációt megszerzett, tehát több szempontból bizonyos minőségi szintet feltételező, piacépítő tevékenységet (képzést és mellette többségében más, főként szociális és kulturális tevékenységet) folytató szervezetekről van szó, mégsem minden szervezetben egyértelmű a főállású munkatárs szükségessége és így jelenléte. Az akkreditációs eljárás és követelményrendszer részletes szabályairól szóló 24/2004. (VI. 22.) FMM rendelet 1. számú melléklete előírja, hogy az akkreditált intézményeknek legalább 1 fő képzési tevékenységért felelős vezető foglalkoztatásra irányuló jogviszonyban, előírt végzettséggel és gyakorlattal alkalmazni kell. Ez nem jelenti azt, hogy köteles lenne az intézmény főállásban foglalkoztatni ennek a feladatnak az ellátására szakembert, foglalkoztatásra irányuló jogviszony a megbízási vagy a vállalkozási szerződés is. Emiatt lehetséges az, hogy intézményakkreditációval rendelkező szervezetekben esetenként nincsen főállású munkatárs, amely jelen helyzetben 3 szervezetre igaz. Jellemzően azonban a szervezetek rendelkeznek munkatársakkal, de elsősorban 10 fő alatti főállású munkatárssal bírnak, 8 szervezetnél jelenik meg a 10 fő feletti főállású foglalkoztatása. Mintánkban a legmagasabb foglalkoztatási számadat egy 90 fős munkatársi gárdával rendelkező intézményben van.

II. Az Észak-Alföldi régió civil akkreditált felnőttképzési szervezeteinek jellemzői a mélyinterjúk alapján

A mélyinterjúval vizsgált 31 szervezet közül jogi formáját tekintve társadalmi szervezet 19, alapítvány 6, közalapítvány 3, egyesülés 3 esetben található. Fő tevékenységeikben szintén a teljes minta jellemzőivel rendelkeznek: szociális 14, oktatás 8, kultúra 3, szakmai-gazdasági érdekképviselet 2, kutatás 1, településfejlesztés 1, jogvédelem 1, többcélú adományosztás 1 szervezetnél jelenik meg. Megyei megoszlásukban Hajdú-Bihar megye dominál: 21 szervezettel, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye 8, Jász-Nagykun-Szolnok megye pedig 2 szervezettel képviselteti magát. Éves bevételükben az 50 millió Ft feletti összeg dominál (16 szervezet), míg 25-50 millió Ft bevétellel 8, 15-25 millió Ft között 5, és 1-5 millió Ft közötti bevétellel 1 szervezet rendelkezik a mintában.

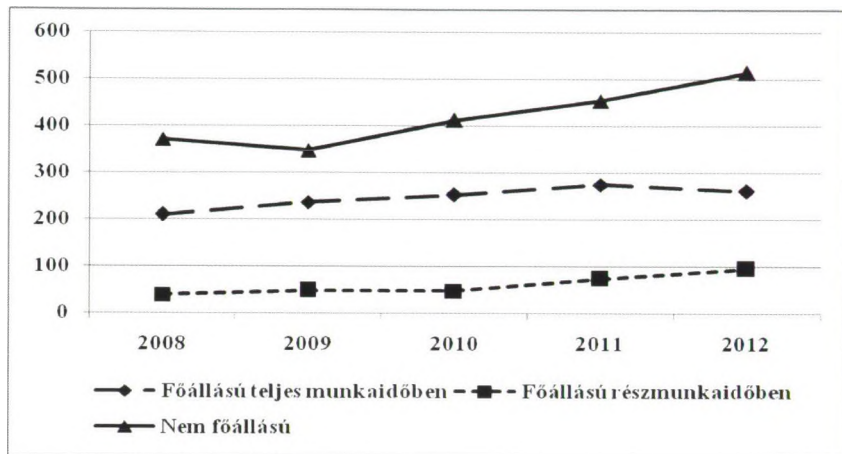
A körükben készített mélyinterjú két részből áll: első részében a szervezet adataira vonatkozó kérdések szerepelnek, a második részében pedig a

humán erőforrás gazdálkodásukkal kapcsolatos véleményüket mértük fel. (A mélyinterjú vázlatát a mellékletbe csatoltuk.) A szervezeti adatokat nagyobb részben a *KSH Statisztikai jelentés a nonprofit szervezetek tevékenységéről, 2011.* és a *KSH Nonprofit szervezetek humánerőforrása, 2011.* dokumentumai alapján összeállított kérdéssorral mértük fel (1. mélyinterjú 1-14. kérdés), amelyet kiegészítettünk néhány 2011-ben végzett hasonló tematikájú kutatásból (Bartal – Nagy – Sebestény 2011) átvett, jelen kutatásra némileg módosított kérdéssel (15-17. kérdés). A humán erőforrás gazdálkodást felmérő kérdéssort három téma köré rendeztük: foglalkoztatási életút, önkéntesek és gyakornokok helyzete, valamint a humánerőforrás menedzsment területei. Az ezekhez összeállított kérdéssorban szintén áttemeltünk kérdéseket az előzőekben említett kutatásból kisebb-nagyobb, a kutatásunkhoz igazodó módosításokkal (5-7., 10., 16. 24-26.), de nagyobb részben főként a saját szavakkal történő kifejtős kérdések vonatkozásában saját kérdéssort állítottunk össze.

A vizsgált szervezetek foglalkoztatási életútja

A civil szervezetek humánerőforrás kapacitásának vizsgálata során az egyik fontos elem annak vizsgálata, hogy a szervezetekben hogyan alakult az első foglalkoztatás, milyen okból, forrásból valósult meg, továbbá hogy az elmúlt 5 évben hogyan változott a foglalkoztatottak létszáma. A 31 db szervezettel készített interjúk közül 30 szervezet esetében lehet értékelhető módon vizsgálni a **foglalkoztatási életút** megvalósulását. Az interjúban kíváncsiak voltunk arra, hogy a szervezet alkalmazottainak, munkatársainak foglalkoztatási jellemzői 5 év távlatában milyen képet mutatnak. A munkatársak között elkülönítettünk főállású teljes munkaidőben foglalkoztatottakat, főállású részmunkaidőben alkalmazottakat, valamint nem főállású (pl. megbízási, vállalkozói szerződéses) kollégákat. A vizsgálat időintervallumát 2008-2012 között határoztuk meg. (10. ábra)

10. ábra: Foglalkoztatottak száma, 2008-2012.

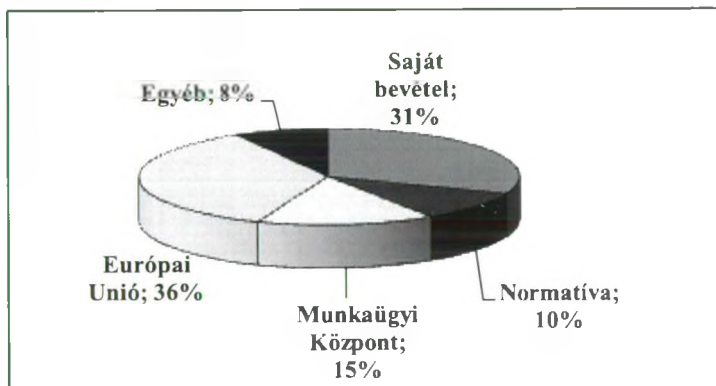


A 30 szervezetben a foglalkoztatottak létszáma összességében növekvő tendenciát mutat, minden évben növekvést tudtak elérni az előzőhöz képest. A civil szervezetek humán erőforrás gazdálkodására jellemző, hogy a különféle szervezeti főtevékenységgel összefüggő alkalmi feladatokat kisebb részben saját, nagyobb részben viszont külső szakemberek bevonásával látják el. A felnőttképzéssel foglalkozó civileknél ez főként a képzések oktatóinak alkalmazása terén figyelhető meg, ahol megbízási és vállalkozási szerződés keretében veszik igénybe szakember segítséget. Ezek a szakemberek a legtöbb szervezet esetében egy stabil, bevált körből kerülnek ki időről-időre. A szervezeti feladatellátásban még mindig alacsony a száma azoknak, akik részmunkaidőben kerülnek alkalmazásra. Hazánkban a részmunkaidőben foglalkoztatottak százalékos aránya évről-évre nő, de még mindig alul marad az EU átlaghoz viszonyítva (18,8%), illetve a 27 Európai Unió tagállam között is a 24. helyen áll a 6,4%-os adattal. Ezzel a számmal meg sem közelíti a listavezető Hollandia 48,5%-át és nem sokkal haladja meg a legutolsó, Bulgária 2,2%-át a 2011-es adatok alapján. (KSH 2012c)

Mind a részmunkaidős foglalkoztatás, mind pedig a nem főállású foglalkoztatottak bérköltségének előteremtése folyamatos kihívást jelent a szervezetek számára. Emiatt a költséghatékonyság elve fő szempont a szervezetek működtetésében, amelynek egyik lehetősége a részmunkaidős alkalmazás és a külső nem főállású foglalkoztatás nagyobb arányú

alkalmazása. A szervezetek munkatársainak bérköltségét és az ehhez kapcsolódó járulékokat több forrás bevonásából fedezik szervezetenként változó arányban. A **források** között jelennek meg az alaptevékenységből származó bevételek, normatív állami támogatások, munkaügyi központtól kapott támogatás, EU-s támogatásból és egyéb támogatásból történő finanszírozása a személyi költségeknek. Egyéb bevételekhez soroltuk az Országos Foglalkoztatási Alap és a Nemzeti Együttműködési Alap, korábbi nevén Nemzeti Civil Alap támogatását is, azok alacsony aránya miatt. (11. ábra)

11. ábra: Személyi költségek fedezete, 2011.



Az alkalmazási költségekben legmagasabb arányú (36%) az EU-s pályázati forrásokból vagy annak keretében történő finanszírozás. Az interjúk alapján több szervezet is hivatkozott arra, hogy a munkatársak bérét 80-90%-ban finanszírozza az elnyert uniós pályázatokból, amelyek nélkül nem is tudna foglalkoztatni. Többek között ezzel hozható összefüggésbe az, hogy a foglalkoztatottak között magas a határozott idejű munkaszerződéssel rendelkező személy. A projektfinanszírozással működő civil szervezetek nagymértékben pályázati forrás terhére, adott projektidőszakra veszik fel a munkatársakat. A 2011-es évben a vizsgált szervezeteknél az összes főállású és részmunkaidős foglalkoztatott (349 fő) közül 194 fő dolgozott határozott idejű munkaszerződéssel. Ez persze nagymértékű létbizonytalanságot is szül a szervezetben, mert a támogatási időszak lejárta után, újabb sikeres pályázat híján nem tudják a szerződéseket hosszabbítani. Ennek a jelenségnek előnye is van, több

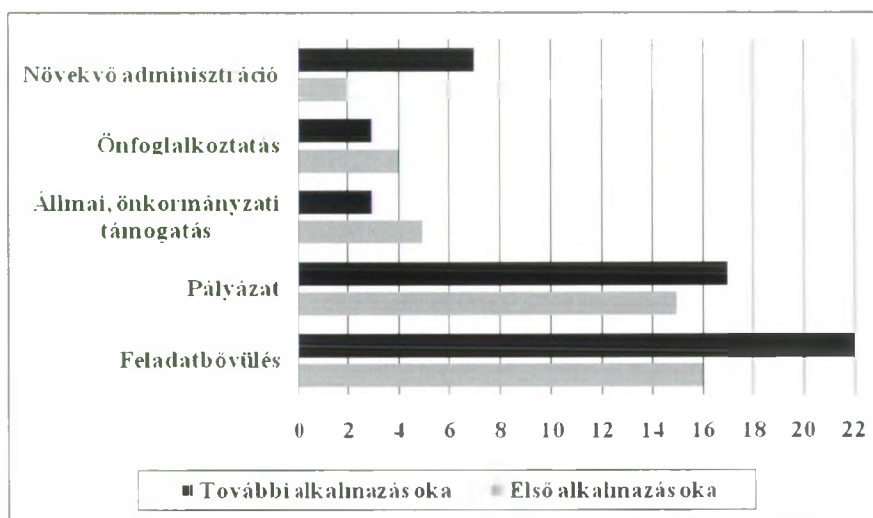
interjúalany mondta, hogy a munkatársak ezért sokkal inkább fontosnak tartják az újabb pályázati források felfedezését, megpályázását – ennek egyébként ők is sok esetben kezdeményezői – munkahelyük megtartása érdekében. Az EU-s pályázati források mellett meghatározó a 31%-os alap-, illetve gazdálkodási tevékenység bevételeiből, tagdíjakból történő alkalmazás. Az általunk vártnál kevesebb arányú, 15%-os a Munkaügyi Központtól kapott bértámogatásokból történő foglalkoztatás. Állami normatívából elsődlegesen a mintában szereplő szociális célú civilek gazdálkodhatnak, ez 10%-os arányban jelenik meg a finanszírozók között. Az egyéb bevételek 8%-ban játszanak szerepet a foglalkoztatás pénzeszközei között.

A kutatás során vizsgáltuk azt is, hogy melyik évben vették alkalmazásba első munkatársukat/munkatársaikat fő- vagy részmunkaidős formában a szervezetek. Ezt követően összevetettük a szervezetek alapításának évét az első foglalkoztatás évével. Az adatok elemzéséből az látható, hogy a vizsgált szervezetek már az alapítás évében vagy az azt követő éveken belül képesek voltak fő- vagy részmunkaidőben munkatársat alkalmazni. Az alapítással párhuzamosan megkezdte a foglalkoztatást 9 szervezet, további 9 szervezet rendelkezett főállású alkalmazottal a 2-3. évben, 4-6 éven belül 8 szervezet, míg 7 éven túl 5 szervezet tud saját főállású személyt felmutatni. Az interjúk alapján a munkatársak **felvételének** öt klasszikus oka volt. Az egyik leggyakrabban előforduló ok a szervezet növekedésével együtt járó feladatbővülés, amelynek ellátása már főállású munkatárs bevonását indokolta. Ezt mutatja az alábbi interjúrészlet is: „1997-ben vettük fel az első alkalmazottunkat, előtte önkéntesekkel láttuk el a feladatunkat. Megnőtt a kapacitásunk akkorra, és már nem volt elég az önkéntes munka. Több feladatunk lett, több megrendelésünk, és abból már finanszírozni is tudtuk a munkatársat.”

A második leggyakoribb foglalkoztatási ok az elnyert pályázat. Munkatársak alkalmazása több esetben feltétele, más esetben pedig célja vagy következménye az egyes hazai és Európai Unió pályázatoknak. Ez az ok a foglalkoztatás elindításában a 31 szervezet közül 15-ben megjelenik. Véleményük alapján: „Csak azokból a forrásokból élünk, amiket az EU-s programokból megpályáztunk és megnyertünk.” Ezt erősítik meg más interjúalanyok is: „1995-ben megalakult a szervezet egy pályázati program kapcsán, és akkor a pályázatban vállalni kellett, hogy 5 éven keresztül főállású dolgozót foglalkoztatunk, és ez azóta is így van. A bérköltségeket pályázatból finanszíroztuk, és azóta is pályázatokból finanszírozzuk a munkatársainkat.”

Voltak szervezetek, akik esetében a foglalkoztatás megkezdése az állami, önkormányzati támogatás okán indulhatott meg, ez 5 esetben hangzott el. A megkérdezett szervezetek körében 4 esetben fordult elő az önfoglalkoztatás igényének megjelenése. A növekvő adminisztrációs terheket kisebb mértékben (2 szervezet) érezték felmerülő okként az alkalmazás megkezdésében. A további fő- és részmunkaidős munkatársak **foglalkoztatásának okai** között ugyanazok a tényezők jelennek meg és arányuk is gyakorlatilag hasonló. (12. ábra)

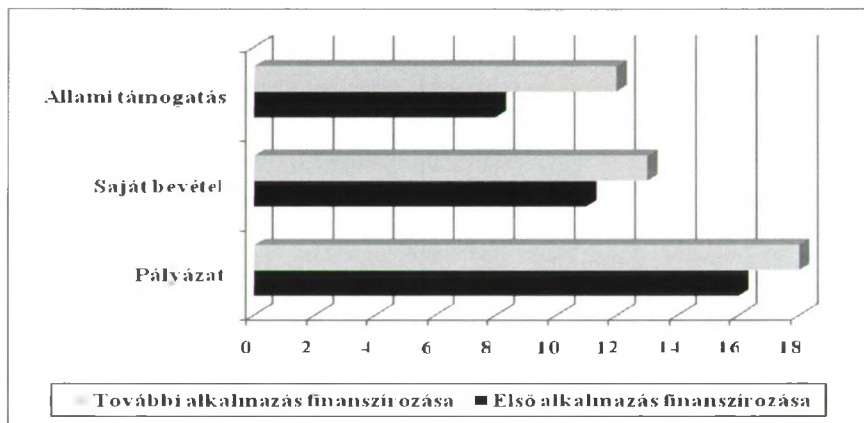
12. ábra: Főállású alkalmazás okai első és további alkalmazás esetén



Az első munkatársak finanszírozásának eszközeként a legnagyobb mértékben az okként is felmerülő pályázatból származó bevételeket jelölik meg a szervezetek, ez 16 esetben volt jellemző. A saját tevékenységek bevételei 11 szervezet életében játszanak szerepet és végül 8 szervezetnél meghatározó az állami támogatás is. Az állami támogatások között állami normatíva, munkaügyi központtól kapott támogatás egyaránt megjelenik. Voltak olyan szociális tevékenységet végző szervezetek akik, feladat-ellátási szerződést kötöttek az önkormányzattal, és ezért cserébe kaptak támogatást a munkatársak bérének fizetésére. A finanszírozás tekintetében tovább erősödik a pályázati támogatás szerepe, jelentős mértékben megnő

az állami támogatás aránya a további munkatársak alkalmazása esetében. (13. ábra)

13. ábra: Főállású alkalmazás finanszírozási forrása első és további alkalmazás esetén

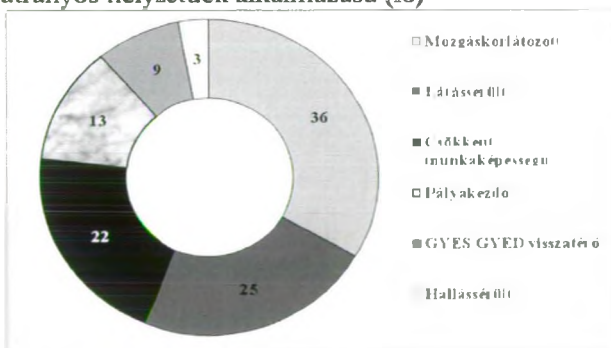


A sok esetben sikeres pályázatokból történő foglalkoztatás egy sarkalatos kérdése, hogy mennyiben sikerül megőrizni a megnövekedett feladatok miatt alkalmazásba vett munkatársakat a projekt lezárása után. A megkérdezett 31 szervezet közül 20 szervezet alkalmazott/alkalmaz munkatársa(ka)t pályázati forrásból. Ezek közül 6 szervezet tudta megtartani minden kollégáját a projekt lezárását követően is. A **megtartásban** legnagyobb súlya az újabb pályázatoknak (18 szervezet esetén) van, de megjelenik az állami támogatás (13 szervezet esetén) és saját bevétel (12 szervezet esetén) terhére történő továbbfoglalkoztatás is. A pályázati források megtartóerejét igazolja az alábbi részlet: „*Olyan szerencsés helyzetben voltunk, hogy folyamatosan jöttek a pályázatok egymás után, és inkább még bővíteni kellett a munkatársak számát, semmint elbocsájtani. Ez a veszély persze fent áll nálunk is, nem lehet hátrádolni, pályázni kell hozzá.*” A projektek keretében felvett munkatársakat a projekt végén nem tudta megtartani 2 szervezet. Az interjúkba bevont szervezetek közül 10 azt nyilatkozta, hogy törekszik a munkatársak továbbfoglalkoztatására, de ennek ellenére nem mindenkit tudott megtartani. A pénzügyi okokból elbocsátásra kerülő munkatársakat több eszköz alkalmazásával is igyekeztek segíteni a szervezetek. A

leggyakoribb módja a segítségnek az erkölcsi támogatás, amely nem kerül semmibe, de mégis nagyon meghatározó szerepű a megmaradó és az elbocsátott munkatárs szempontjából egyaránt, amelyet 12 szervezet fontosnak is tart. Ajánlásokkal 7 szervezet segíti a munkatársai elhelyezkedését, amelyet írásos formában referenciaként biztosít, vagy ismeretségi körében, együttműködők között szóban is megteszi. Bizonyos esetekben, ha saját szervezetben nem is, de más szervezeteknél el tudta helyezni a kollégákat új hely biztosításával 3 szervezet. Továbbá 13 szervezet jelezte azt, hogy nem volt szükség a munkatársak támogatására, mert a szervezetnél szerzett gyakorlat, a kialakított széleskörű kapcsolati rendszer segítette őket abban, hogy maguktól könnyen új állást találjanak.

A hátrányos helyzetű célcsoportok alkalmazása terén azt látjuk, hogy a felkeresett szervezetek nagyobb része, azaz a 31 szervezetből 21 alkalmaz hátrányos helyzetűeket. Tekintettel a szervezetek nagyarányú szociális jellegű tevékenységeire, ez hipotézisünk alapján is várható volt. A hátrányos helyzetű foglalkoztatottak megoszlását vizsgálva a mozgáskorlátozottak (36 fő), látássérültek (25 fő), csökkent munkaképességűek (22 fő) alkalmazása a legnagyobb arányú. A látássérültek nagyarányú alkalmazása azzal magyarázható, hogy a vizsgált szervezetek között volt olyan, akinek fő tevékenysége látássérültek segítése és egyben alkalmazása is. Pozitívként értelmezhetjük, hogy a munkatársi állományban 13 fő pályakezdő található. A GYES/GYED-ről visszatérő 9 fő a szervezet tulajdonképpen főállású munkatársainak GYES/GYED utáni továbbfoglalkoztatását jelenti. Legkisebb mértékben (3 fő) hallássérült szerepel a hátrányos helyzetűek között. (14. ábra)

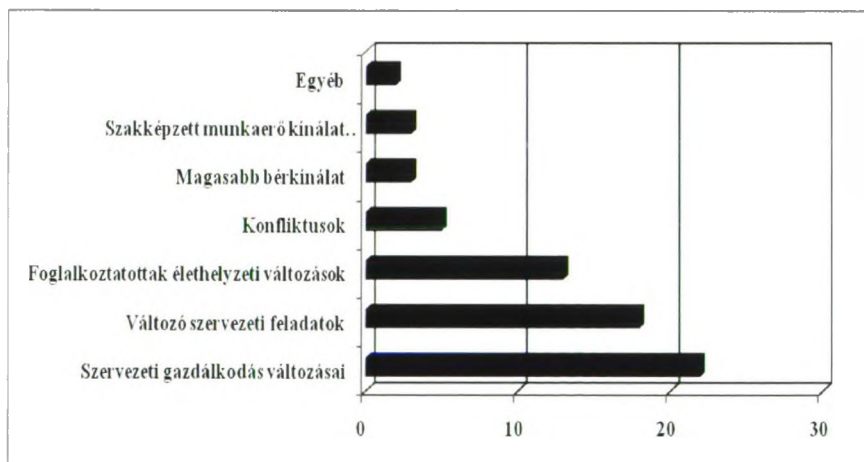
14. ábra: Hátrányos helyzetűek alkalmazása (fő)



A hátrányos helyzetű munkatársak alkalmazásának hátterében a véletlen szerepén túl három további ok áll. Ezek közül az egyik a nonprofit szférában magasabb mértékben jelen lévő társadalmi felelősségvállalás, szociális érzékenység. Erre az okra hivatkozott a hátrányos helyzetű alkalmazó szervezetek közül 12. A speciális foglalkoztatás hátterében 4 esetben áll a pályázati kötelezettség. Ezekben az esetekben konkrét célja volt a projektnek, hogy az esélyegyenlőség jegyében hátrányos helyzetben lévő munkatársat alkalmazzon meghatározott időszakra és feladatokra. A szervezeteket a legkisebb arányban vezérlő tényező a járulékkedvezmény volt, 2 interjúban hangzott el ez a válasz.

A foglalkoztatásban bármely szervezeti formában működő szervezet esetén jelen van a munkatársi állomány **számbeli változása** különféle okok miatt. Az interjúk készítése során 6 válaszlehetőséget kínáltunk fel a szervezeteknek, amely alapján el kellett dönteniük, hogy a saját szervezetükben általában melyek voltak a jellemző okai a munkatársi állomány számbeli változásainak. (15. ábra)

15. ábra: A szervezeten belüli munkatársi állomány számbeli változásának okai



A háttérben az esetek többségében a szervezet anyagi, gazdálkodási helyzetében beállt változások álltak. Az interjúalanyok közül 22-en mondták, hogy a szervezetükben lezajló növekvő/csökkenő bevételek, új/elmaradt pályázati források meghatározóak. A civil szervezetek

növekvő/csökkenő szervezeti feladatait, szolgáltatásait 18 szervezet képviselője jelölte meg az okok között. A munkatársi állomány változásainak harmadik leggyakrabban előforduló okát a munkatársak élethelyzetében beállt változások jelentik, többek között gyermekvállalás, költözés, amelyet 13 szervezet tudott magára vonatkoztatni. A szervezeten belüli konfliktusok, nézetkülönbségek már sokkal kisebb mértékben vannak jelen, ezt összesen 5 szervezet említett okként. Ugyanolyan gyakorisággal jelenik meg az állami vagy a piaci szektor magasabb bérkínálata, mint a szakképzett munkaerő-kínálat növekedése vagy csökkenése a munkaerő piacon. Utóbbi kettőt 3-3 szervezet tudta magára értelmezni, még további két esetben egyéb oka volt a számbeli mozgásnak. Mindezek alapján fő konklúzióink az, hogy a munkatársak ingadozó létszámának oka sokkal inkább keresendő a munkáltató oldalán felmerülő változások, okok (gazdasági helyzet, feladatcsökkenés) között, mint a munkatársak oldalán felmerülő problémákban (magasabb bér, élethelyzeti változások).

Az interjúk alkalmával a 31 szervezet közül 12 értékelte úgy, hogy a humánerőforrása elegendő, és a finanszírozáshoz szükséges források is biztosítottak ehhez. A szervezetek közül 7 tudta magára értelmezni azt az állítást, amely szerint a humánerőforrása nem elegendő, de a hiányzó munkaerő megszerzését még meg tudja oldani. Összesen 10 esetben jelentkezett az a sajnálatos probléma, amely általában igaz lehet a nonprofit szektorra, hogy a humánerőforrása nem elegendő, de a hiányzó munkaerő megszerzésére nincsen forrásuk. A maradék 2 szervezet úgy látja foglalkoztatási helyzetét, hogy bár megvan az elegendő humánerőforrása, amellyel a mindennapi munkavégzés gördülékenyen megvalósítható, de a forrás, amely rendelkezésre áll, nagyon alacsony bérszínvonalat tud biztosítani a munkatársaknak.

A vizsgált szervezetek önkéntesei és gyakornokai

Az **önkéntesek** kiemelten fontos és jelentős forrását adják a civil szervezetek humánállományának. Igazolja mindezt az a tény, hogy a 31 szervezetből 29 esetben – az átadott és teljes körűen kitöltött KSH statisztika szerint – meghatározó a szervezetekben az önkéntesekkel történő feladatellátás. A szervezetek közül saját bevallásuk szerint 2011-

ben rendszeresen dolgozó önkéntese 22 szervezetnek volt, 7-nek nem. Az önkéntest rendszeresen alkalmazó szervezetek legalább havi 8 órát dolgozó önkénteseinek száma 240 fő, akik összesen átlagosan havonta 515 órát dolgoztak. Az alkalmanként önkéntes munkát végző magánszemélyek, tagok saját szervezetük részére 2011-ben 21 szervezet esetén végeztek önkéntes munkát, míg 10 esetben nem. Egy hónap átlagában összesen 330 alkalmi önkéntes végzett munkát, egy átlagos hónapban együttesen 1380 órában. Ez azt jelenti, hogy a rendszeresen és alkalmanként önkéntes munkát végző személyek száma összesen a szervezetekben 570 fő, munkaidejük pedig havi 1895 óra. Ha ezt egy évre vonatkoztatjuk, akkor 22 740 órányi feladatot végeztek el, tehát éves szinten 12 fő heti 40 órában, főállású munkaviszonyban foglalkoztatott munkatárs bér- és járulék költségeit spórolták meg a vizsgált szervezetek az önkéntesek foglalkoztatásával.

Az interjúban megkeresett 31 szervezet között 22 olyan szervezet található, amelyek regisztrált **önkénteseket fogadó szervezetek**, 9 szervezet pedig nem szerepel az adatbázisban. Általában véve a szervezetek többsége azért indítja el a nyilvántartási folyamatot, hogy a szervezetben felgyülemlett feladatokat, amelyeket már csak saját alkalmazottakkal nem tud ellátni, megoszthassa a hatékonyság érdekében önkéntes személyekkel. Az interjúk alapján másik leggyakoribb ok volt a törvényességnak való megfelelés, amelynek fő szabályozója a 2005. évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről. A gyakorlati lehetőség biztosítása a harmadik legtöbbször előforduló oka az önkéntes törvény alá történő bejelentkezésnek. Azért regisztrálnak a szervezetek, hogy a náluk munkatapasztalatot, szakmai gyakorlatot szerző önkéntesek ilyen irányú tevékenységét konkrétan igazolni tudják. Kisebb mértékben, de előfordult a válaszok között, hogy a regisztráció valamilyen pályázat miatti kötelezettségvállalásból is fakad. Az önkéntes nyilvántartásba vétel egy speciális esete látható a következő interjúalany válaszában: *„Ha esetleg valamilyen forráslehetőség nyílik az önkéntes foglalkoztatású munkatárs költségeinek biztosításához, feltételeztük, hogy egy bejelentett egyesületnél nagyobb az esélye annak, hogy ilyen forráshoz hozzájussunk.”* Vannak olyan szervezetek, akik nem szerepelnek az önkéntest fogadó nyilvántartott szervezetek adatbázisában, ez 9 szervezetre volt jellemző. Arra a kérdésünkre, hogy miért nem érzik szükségét a regisztrációnak 5 esetben kaptunk választ. A választ adók arra a hivatkoztak, hogy nem ismerik a szabályozást, adminisztrációs terhet jelent

vagy nincs kiadható feladat a szervezetben, amelyet önkéntesekkel tudnának végeztetni.

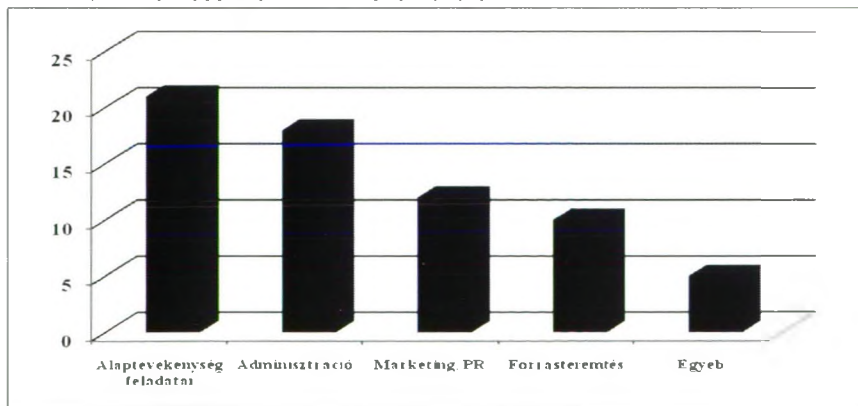
A továbbiakban arra kérdeztünk rá, hogy hogyan történik a szervezetenél az **önkéntesek toborzása, kiválasztása, ösztönzése**. Ezeket a kérdéseket már csak annak a 22 szervezetnek tettük fel, akik regisztrált önkéntes fogadó szervezetek. Toborzási tevékenységet 21 szervezet végez közülük, 1 szervezet azt mondta, hogy nincsen szüksége toborzásra, mert spontán bejelentkezés alapján is biztosított a kellő létszámú segítő. Ez a fajta lehetőség felmerült további 16 esetben is. A klasszikus válaszok gyakorisága alapján arra az eredményre jutottunk, hogy az önkéntes toborzás eszközei között hasonló jelentőséggel bír az online és sajtóhirdetés, az iskolákból, egyetemről történő toborzás és más szervezet segítségének igénybevétele. A szervezetek egy jelentős része fogad felsőoktatásból hallgatókat, akik szakmai gyakorlatukat teljesítik a szervezetenél és/vagy szakdolgozat elkészítéséhez kérnek segítséget a szervezetektől. Az is elhangzott, hogy bizonyos személyek azért vállalnak önkéntes munkát, mert bár van végzettségük, de nincsen szakmai tapasztalatuk, amelynek hiányában nem tudnak elhelyezkedni. Az önkéntes munkával szakmai tapasztalatot is szereznek, amelyet önéletrajzukban feltüntetve nagyobb sikerrel tudnak állásba kerülni. A kutatás során 6 interjúalanytól hangzott el az, hogy más szervezetek révén jutnak önkéntesekhez. Ezek a szervezetek többségében önkéntes centrumként is működnek, amelyeknek az a feladata, hogy az önkénteseket kiajánlják azokhoz a szervezetekhez, ahol szükség van az önkéntes munkájára. Az önkéntesek toborzásában szerepet játszik a munkaügyi központ is, mivel a regisztrált álláskeresőknél egy plusz bevételi forrást jelent az ún. foglalkoztatást helyettesítő támogatás, amelynek feltétele, hogy szerepeljen a munkaügyi központ nyilvántartásában és legalább 30 órányi önkéntes munkát elvégezzon regisztrált önkéntes fogadó szervezetben. Toborzási eszközként megjelentek még a plakátok és a tagságban történő népszerűsítés.

A szervezet számára minden szempontból megfelelő önkéntesek kiválasztásához a 22 szervezetből 15 alkalmaz valamilyen kiválasztási eszközt, módszert. További 7 szervezet mindenkit felvesz, aki bejelentkezik, mert szeretné segíteni az egyesület munkáját. A beérkezett jelentkezések alapján legtöbbször, azaz 12 esetben alkalmazzák a

szervezetek az elbeszélgetést, amely során motivációikról, tapasztalataikról és az elvégezni kívánt feladatokkal kapcsolatos elképzeléseikről kérdezik a jelentkezőket. A más szervezet vagy személy irányából érkező ajánlás szintén fontos lehet az alkalmas önkéntes kiválasztásában, ezt 6 szervezet említi. Az önkéntest keresők a kiválasztás során figyelik azt is, hogy ki milyen területen rendelkezik már tapasztalattal, hogy annak megfelelő feladatokat tudnak-e majd a szervezetben biztosítani. Utóbbi feltérképezését interjúk, önéletrajzok, tesztek kitöltésével tudják megtenni. A szervezetek többségében a különféle kiválasztási eszközök kombinálása tapasztalható.

Az önkénteseket különféle **feladatok ellátásába** tudják bevonni a szervezetek, annak függvényében, hogy milyen szervezeti profilokkal rendelkeznek. Arra a kérdésünkre, hogy milyen feladatokra vették már igénybe önkéntes munkáját, az interjúalanyok jelentős része a szervezet alaptevékenységével összefüggő feladatokat, szolgáltatásokat (21 szervezet) említi, valamint a működtetésével, adminisztrációjával kapcsolatos feladatokat (18 szervezet). A szervezet alapfeladatai között sokféle lehetőség van a gyakorlat szerzésére, köztük oktatásszervezés, rendezvényszervezés, vradások szervezése, táborokban, klubokban koordinátori feladatok, tanácsadás szociális területen stb.. A szervezetek számára még mindig nagy terhet jelent a mindennapi adminisztráció (pl. postázás, fénymásolás, rendszerezés, iktatás stb.) megoldása, amely feladatokba az önkénteseket nagy arányban vonják be. (16. ábra)

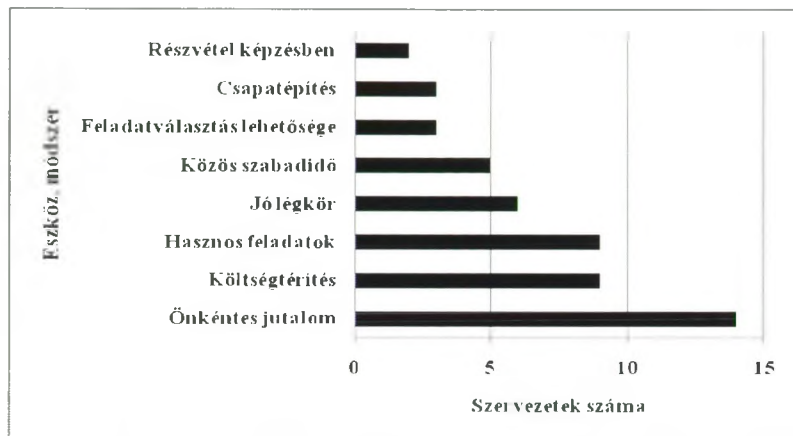
16. ábra: Önkéntesek feladatai a szervezetekben



A válaszadók között 12 esetben adnak az önkénteseknek marketinggel, PR tevékenységgel kapcsolatos feladatot, ide sorolva a honlapok frissítését, szórólapozást, plakátok szerkesztését, rendezvényeken szóró ajándékok átadását stb.. A szervezeti forrásteremtésbe 10 szervezet vonja be valamilyen módon a segítőket. Néhány esetben bekapcsolódhatnak pályázatírásba, projektek elszámolásába, forráskeresési feladatokba. Az egyéb feladatok között könnyebb fizikai munkák, adománygyűjtés és gyermekfelügyelet jelentek meg. Problémát jelent – főleg a szakmai gyakorlatra jelentkezők között – a rövid gyakorlati idő eltöltése egy-egy szervezetben. A vezetők elmondása alapján sokszor azért kapnak kisebb mértékben szakmai feladatot az önkéntesek a gyakorlatok alkalmával, mert olyan rövid időt tudnak maradni, hogy az nem elegendő a betanításra és a feladat elvégzésre. A feladatok jellegét befolyásolják az aktuálisan futó projektek, rendezvények, képzések, tanácsadások, pályázati feladatok, amelybe bekapcsolható az önkéntes.

Több szervezet úgy vélekedik, hogy a saját szabadidejük terhére, a segítség pusztá szándéka miatt önkéntes feladatokat ellátó személyek fáradozásait valamilyen módon el kell ismerni és motiválni. Ez különösképpen fontos azoknál a fiataloknál, akik a civil szervezetekben szerzik első munkatapasztalataikat és a tényleges munkaerő-piaci részvételüket meghatározhatja az, hogy a munkatapasztalat megszerzése milyen élményként él bennük. Emiatt mind a 22 szervezet fontosnak tartja az **önkéntesek motiválását**, megtartását különféle anyagi és nem anyagi jellegű ösztönzők alkalmazásával. A 2005. évi önkéntes törvény lehetőséget biztosít arra, hogy a közérdekű önkéntes tevékenységéért jutalmat adhasson a szervezet az önkénteseknek. Ezzel az eszközzel a megkérdezett szervezetek közül 14 szokott élni. A jutalom éves összege nem haladhatja meg a kötelező legkisebb munkabér mindenkor havi összegének húsz százalékát. Az ilyen formában biztosított jutalom az önkéntesnek és a munkáltatónak is adómentes. (2005. évi LXXXVIII. törvény) Felmerül a költségtérítés biztosítása is az egyes szervezetek gyakorlatában, ilyen például az útiköltség térítése, étkezés biztosítása vagy éppen egy-egy tábor alkalmával a díjmentes szállás és részvétel biztosítása a táborban való aktív részvételért. (17. ábra)

17. ábra: Az önkéntesek motiválásának eszközei, módszerei



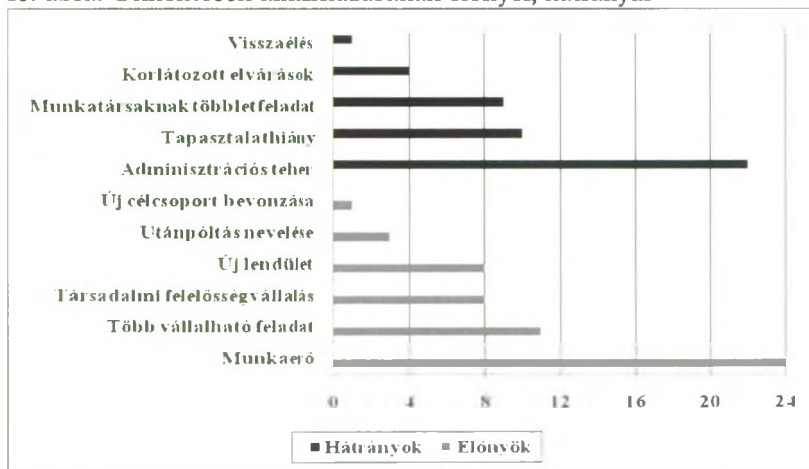
A nem anyagi jellegű ösztönzők között fontos szerepe van annak is, hogy az önkéntes értelmes feladatot végezhet, amely mindamellett, hogy hasznos másoknak, önmaga számára is érdekes, változatos és építő jellegű. Ennek a lehetőségét 9 szervezet alkalmazza. Jelentős motivációs tényezőként hat a jó légkör is, arra hogy az emberek szívesen és odaadással dolgozzanak mások javára. Az önkéntesek fáradozásait 5 szervezet közös szabadidő eltöltésével is tudja honorálni, mint például a munkatársak és önkéntesek közös kirándulásai, vacsorái, ünneplései. Fontos ösztönzőnek tartja 3 szervezet azt, ha biztosítja az önkéntesnek a feladatválasztás szabadságát, vagy a kimondottan a munkatársak és önkéntesek kölcsönös megismerkedését, a jó légkör kialakítását szolgáló csapatépítési lehetőségeket. A bevont nonprofit szervezetek közül két esetben került említésre az, hogy éppen aktuálisan zajló képzéseikbe bekapcsolódhatnak és tanúsítványt szerezhetnek az önkénteseik, amennyiben ez a lehetőség érdekli őket. A fiatal önkéntesek esetében kiemelkedő motivációs erőként hat a nyári fesztiválokra való részvétel lehetősége. „A fesztiválon való részvétel elég motiváló. Véges számú jegyet szoktunk kapni, olyan 6-8 jegyet, és abból 2-3-4 jut az önkénteseknek. Azoknak az önkénteseknek adjuk, akik a legtöbbet tudtak segíteni, a leghatékonyabb volt a munkájuk.”

Elmondásuk alapján a szervezetek törekednek arra, hogy önkénteseiket megtartsák, amiatt mert jól beváltak vagy például stratégiai szerepük van az utánpótlás nevelésben. Természetesen a folyamatosan cserélődő önkéntes

állománynak is van előnye, ilyen például az új kapcsolat, ismertség szerzése, az ötletek, lehetőségek bevonása.

A kutatásba bekapcsolt szervezetek az önkéntesek, gyakornokok **alkalmazásának előnyeit és hátrányait** is látják a saját szervezetük életében, amelyek mérlegelését folyamatosan megteszik, amikor önkénteseket fogadnak egy-egy tevékenység ellátására. Teszik ezt azért, hogy megállapíthassák, hogy egy-egy önkéntes megismertetése a szervezettel, a betanítására fordított idő és az ittléte alatt végzett feladatok mennyiben kompenzálják egymást. Kivétel nélkül minden megkérdezett szervezet azt mondta, hogy a plusz munkaerőhöz jutás az egyik legnagyobb előnye önkéntes alkalmazásának, további 11 szervezettől hallottuk azt, hogy általuk több feladatot is tudnak vállalni, mint amennyit a főállású munkatársak meg tudnának csinálni, ez pedig a szervezet épülését szolgálja. Az önkéntesek részéről társadalmi felelősségvállalást jelent a civil szervezetekben végzett munka és új lendületet, szemléletet hozhat a szervezet életébe az önkéntes – véli ezt 8-8 szervezet. Mindezek mellett az utánpótlás biztosításával is pozitív hozadékat jelent 3 szervezet véleménye alapján, és 1 szervezet válasza alapján új célcsoportot kapcsolhat be a szervezetbe. Utóbbi alatt azt értették, hogy az önkéntes barátai, ismeretségi köre révén a szervezet tevékenységeinek újabb résztvevőit jelenthetik ezek az emberek. (18. ábra)

18. ábra: Önkéntesek alkalmazásának előnyei, hátrányai



A sok-sok előny mellett láthatóak az önkéntesség nehézségei is, ilyen például a mind a 22 alany által megnevezett adminisztrációs teher, amely onnantól kezdve, hogy önkéntes szerződés alapján foglalkoztat valaki, megfigyelhető. A tapasztalathiány 10 szervezet szerint jelent nehézséget, amely együtt jár azzal, hogy szakmai feladatokat kisebb arányban lehet rájuk bízni és a munkatársaknak is több időráfordítást jelent az önkéntes felkészítése, betanítása. Azokban az esetekben, ahol az önkéntes munkavégzés egyik célja a gyakorlat, munkatapasztalat megszerzése, ott ez folyamatosan jelen lévő probléma marad. Ezzel van összefüggésben a már említett többletfeladat a munkatársaknak, amelyet 9 alkalommal neveztek meg. A korlátozott elvárások és visszaélési problémák kevesebb alkalommal (összesen 5 említéssel) ugyan, de jelentkeztek a válaszok között.

A vizsgált szervezetek humán erőforrás menedzsmentje

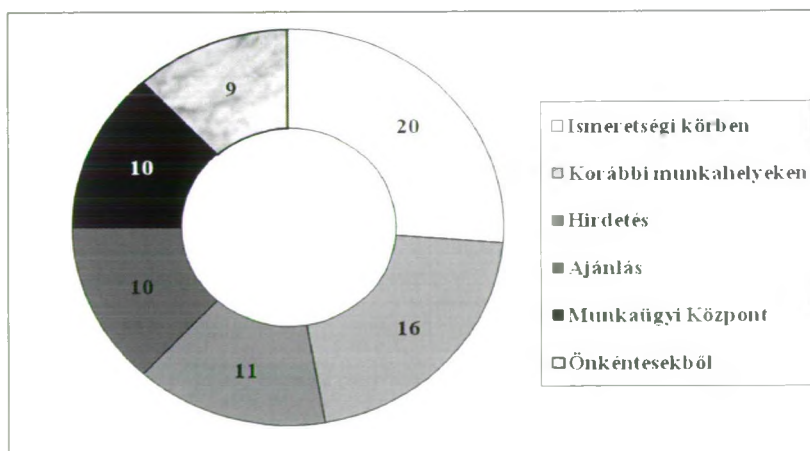
A humán erőforrás menedzsment főbb területeinek (vö. Bakacsi 2004) vizsgálata során az alábbiakat vizsgáltuk a kutatásunkban: munkakör kialakítása, toborzás, kiválasztás, motiválás, karriertervezés, képzés.

A szervezetben dolgozók **munkakörének** kialakítása során leginkább a végzettségüket veszik figyelembe, ez a válasz 24 szervezet felől érkezett. Meghatározó emellett a tapasztalat is, 16 szervezet szerint fontos hogy milyen munka- és szakmai tapasztalattal rendelkezik az egyén. A szervezetnél eltöltött idő kevésbé határozza meg a munkatársak munkakörének tartalmát, a pályázatokban elvártak azonban sokkal inkább. A megkérdezett 31 szervezet közül 12 esetben a munkakör tartalmát az befolyásolja, hogy abban a projektben, amelyből a munkatárs bére finanszírozásra kerül, milyen feladatok lesznek dominánsak, nem pedig a szervezeti működésben betöltött szerepe (pl. felnőttképzési vezető). Ez azt is jelenti, hogy a munkatársak munkakörének megnevezése bizonyos időközönként változik és az éppen aktuális munkakörébe a projektben felvállalt feladatain túl (pl. tanácsadások szervezése és tartása) belekerül az egyéb szervezeti feladat (pl. PR, marketing biztosítása) is. A munkaköri feladatokat 29 szervezet munkaköri leírásban rögzíti és mindössze 2 szervezet nem vezet ilyen dokumentumot. Az egyenletes munkaterhelésre 20 szervezet törekszik, amelyben már a munkakör kialakításának is szerepe van. Mindemelllett az egyenletesebb terhelés megvalósulása érdekében a

szervezetek odafigyelnek a feladatok nehézség szerinti megosztására és a munkatársak különböző mértékű teherbírására is. Segítik egymást a munkatársak azzal, hogy ha valakinek több feladata gyűlt össze, akkor besegítenek a másiknak és ez kölcsönösen működik. Ehhez persze az szükséges, hogy egy szervezetben minél többen ismerjék és értésék a másik munkáját, hogy igény esetén átvállalhassanak feladatot vagy akár helyettesíthessenek is.

A **toborzási és kiválasztási eszközök** ismerete és alkalmazása az interjúk alapján jelen van a nonprofit szervezeteknél is, még ha ritkábban vagy kisebb mértékben kell is azt alkalmazniuk. Történik mindez azért, mert a szervezetekben viszonylag alacsony szintű a fluktuáció, és az egy évben szükséges plusz munkaerő igény (pl. a megnövekedett szervezeti feladatok révén) viszonylag alacsony szintű a forráshiány miatt. A toborzás nagyobb mértékben jelenik meg az alkalmi jelleggel a szervezetben feladatot ellátó szakemberek között, mint például oktatók, előadók, tanácsadók stb.. Toborzási eszközöket a szervezetek 100%-a alkalmaz valamilyen módon. A hiányzó munkaerő megszerzésére a szervezetek túlnyomó része először ismeretségi körben, tagságban vagy a korábbi munkahelyeken megismert személyek körében néz körül, ezeknek a módszereknek az alkalmazása összesen 36 alkalommal hangzott el (több válasz megadhatósága miatt). (19. ábra)

19. ábra: A munkaerő toborzásának eszközei



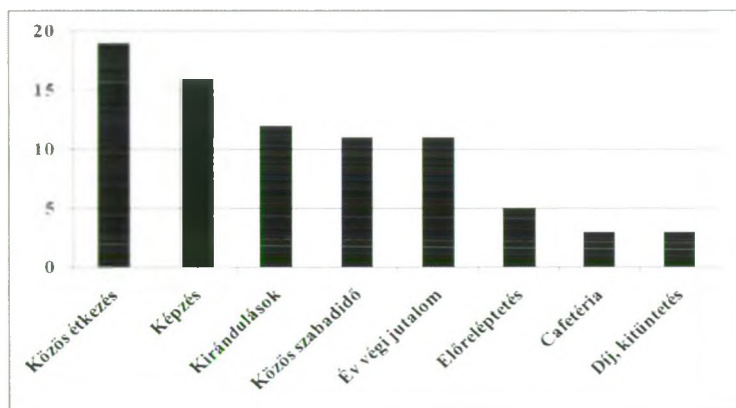
A saját vagy más honlapon és a nyomtatott sajtóban történő hirdetést 11 szervezet alkalmazta már. A munkaügyi központ által történő toborzás és az ajánlások 10-10 szervezet esetében jelentenek már alkalmazott csatornát. Ami a civil szféra sajátosságát jelenti munkaerőpótlás szempontjából, az az önkéntesek köréből történő felvétel. Az eddigi gyakorlatuk alapján már 9 szervezet esetében vált önkéntesből munkatárs. Ez a sikeres kiválasztást és a beillesztési folyamatot is megkönnyíti, hiszen az új kolléga már ismeri a szervezetet és a munkatársakat, a korábbi munkabírása, munkatapasztalata, személyisége és egyéni készségei pedig garanciát nyújtanak a munkakör feladatainak eredményes és színvonalas elvégzésre.

A szervezetek közül 26 alkalmaz kiválasztási módszereket és eszközöket. Klasszikus kiválasztási forma az önéletrajz kérése és az interjú, ezt 22 szervezet fontosnak véli. A kiválasztásban fontos szerepet tulajdonítanak az ajánlásnak: 11 szervezet jelezte azt, hogy a referenciákat vagy a más szervezetek, személyek általi ajánlásokat fontosnak tartják a kiválasztás folyamatában. A próbamunka vagy a motivációs levél kisebb jelentőséggel bír az eszközök, módszerek között. A szervezetek a kiválasztásban legalább két eszközt alkalmaznak, amelyeknél a leggyakoribb kombináció a szakmai önéletrajz és személyes elbeszélgetés párosa. Bizonyos esetekben pedig kisebb gyakorlatok, ún. próbafeladatok elvégzésére is sor kerülhet az interjú keretében, mint ahogyan az alábbi példa is mutatja: *„A beérkező kb. 30 önéletrajz közül 10-12 jelentkezőt hívtunk be a személyes interjúra, és a személyes benyomások alapján választottuk ki azt a 3 főt, akét megkértünk: írják le 1-2 oldalban, hogyan látják eljövendő szerepüket a szervezetnél és a feladatellátásban az interjú alkalmával megkapott szervezeti dokumentumok alapján.”*

A toborzási és kiválasztási eszközök alkalmazása azért is alacsonyabb mértékű a már említett okok mellett, mert a szervezeteknek már kialakult az a stabil, nem főállású szakember gárdája, akikre minden esetben alapozzák a már meglévő tevékenységeiket, az újakat pedig úgy igyekeznek kialakítani, hogy a már összeállt háttérbázisból tudjanak válogatni. Az alacsony szintű fluktuációnak egy lehetséges okát jelenti az elhangzottak alapján, hogy a munkatársak szeretnek a civil szférában dolgozni az emberléptékűsége és emberközpontúsága, valamint a rugalmas munkaidő megvalósulása miatt is. Nonprofit szervezeti körben is működnek az alkalmazottak megbecsülését és ösztönzését kifejező **motivációs**

eszközök. ezek alkalmazását 30 szervezet említette, egy kevésbé tartja ezt fontosnak. Az ösztönzők között több a forprofit szférában elterjedt, és néhány ezen a területen kisebb mértékben megjelenő eszköz. (20. ábra)

20. ábra: Motivációs eszközök a vizsgált civil szervezetekben



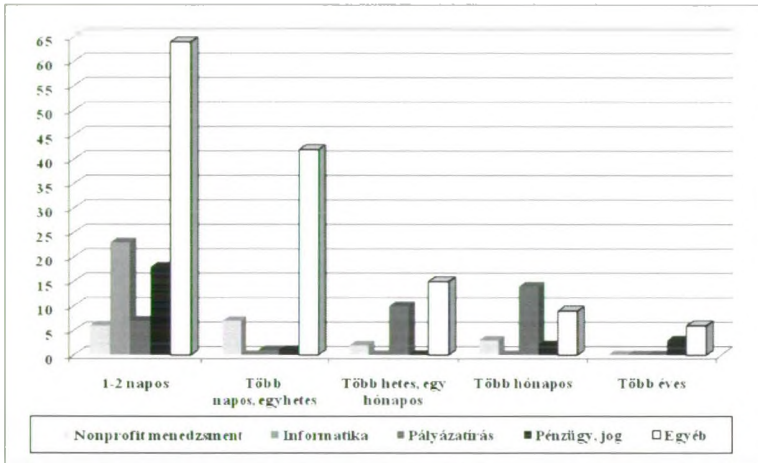
A nem közvetlen módon anyagi elismeréssel járó eszközök a leggyakoribbak, mint például a közös étkezések, kirándulások, általában véve a közösségi együttlétet biztosító lehetőségek. A közvetlenül anyagi ösztönzők, mint az év végi jutalom, cafetéria kevesebb szervezetnél jelennek meg. Ez nem azt jelenti, hogy ezek a szervezetek kevésbé tartanák ezeket fontosnak, hanem többségében anyagi helyzetük nem teszi lehetővé biztosításukat. Feltűnően sok szervezet alkalmazza az ösztönzés részeként a konferenciákon, képzéseken való részvétel lehetőségét, ezzel is mutatva azt, hogy a számukra fontos a munkatársak szakmai fejlődése és ehhez forrást, időt is áldoznak. Ez akkreditált felnőttképzési szervezeteknél elvárható, általában a szervezetek minőségbiztosítási rendszerének része. A nonprofit szervezetek jellemzője, hogy tagjaikat és munkatársaikat valamiféle közös érdeklődés, érdek köti össze, olyan emberek csoportját alkotják, akik szívesen működnek együtt és dolgoznak közösen. Ennél fogva jelentkezik nagyobb mértékben a közösségi alkalmak létének igénye. A motivációs eszközök között eseti jelleggel hangzottak el: a születnapok megünneplései, ruhapénz, fizetés emelése, közös családi programok, útiköltség térítése, közösség előtti dicséret, prémium és ajándékcsomag eszközei is. Megkérdeztük, hogy az említettek közül melyiket tartják a

leghatékonyabbnak és az esetek jelentős százalékában a jó légkör, a közösségi együttlétekkel kapcsolatos motivációk kerültek felsorolásra.

A tudatos **karriertervezés** jelenségével összesen 5 szervezet esetében találkoztunk, de valamilyen humánfejlesztési tervvel legalább írásban rendelkeznek a szervezetek. Ez betudható annak, hogy felnőttképzési intézményakkreditációval rendelkező szervezetek révén humánerőforrás tervvel és továbbképzési tervvel rendelkezniük kell a felnőttképzési törvény (2001. évi CI. törvény) alapján. Bevallásuk szerint mind a 31 szervezet igyekszik biztosítani a munkatársak számára az egyéni fejlődés lehetőségét. Ennek legelterjedtebb eszközeként a rövidebb-hosszabb idejű képzéseken (28 szervezet) és szakmai konferenciákon (20 szervezet) való részvételt emelték ki. A képzések nem csak a szakmai tudás bővülését jelentik jó pár munkatárs esetében, hanem az önmegvalósítást is, amely egyre gyakoribb igényként jelentkezik: *„Lehetőség van projekteik kidolgozásába bekapcsolódni, ahol saját képzsét beépítheti és elképzeléseit megvalósíthatja. Egyesületünknek célja, hogy innovatív, újító, mozgékony emberek dolgozzanak benne, ne szigorúan le szabályozott keretek között működjünk.”* A lehetőségek között az egyéni felelősségi körök bővítése is elhangzott, amely azt jelenti, hogy kellő tapasztalat és szervezetnél eltöltött idő esetén a foglalkoztatottak feladatköre – és ezzel több esetben a felelősségi köre is – bővíthet. A hatáskör bővülése szintén ezzel összefüggésben jelenik meg 11 válaszadónál.

A **továbbképzésekkel** összefüggésben érdeklődtünk arról, hogy a szervezetek főállású foglalkoztatottjai milyen mértékben vettek részt képzésekben az elmúlt 3 évben, tehát 2009-2011 között. (21. ábra)

21. ábra: Továbbképzésekben való részvétel alakulása 2009-2011. között



Általános megállapításunk, hogy minden munkatárs részt vett legalább 1 rövidebb-hosszabb idejű képzésben a 3 év alatt. Gyakori megoldási alternatíva a képzési részvétel biztosítására a szervezetek saját képzéseibe vagy projektek keretében zajló ingyenes képzésekbe történő bekapcsolódás. Az erkölcsi támogatáson túl a munkáltatók mindegyike támogatja egyéb eszközökkel is a képzési részvételt, mint például munkaidő kedvezmény, rugalmas munkaidő, útiköltség térítés, tehermentesítés a vizsgák idejére, és kisebb mértékben a képzési díj finanszírozása is jellemző. Az egyéb kategóriákon túli 4 témakörben a legtöbb munkatárs pályázatírás, forrásteremtés témájában szervezett képzésen vett részt, ezt követi a pénzügyi és jogi, az informatikai és végül a nonprofit menedzsment témában szervezett továbbképzés. A leginkább elterjedtek a rövid, 1-2 napos képzési időtartamot magában foglaló képzések és a több hónapos képzések. A legalacsonyabb arányban a több éves, leginkább diploma, másoddiploma vagy szakirányú továbbképzés megszerzésére irányuló, elsődlegesen a felsőoktatáshoz kötődő képzések jelennek meg. Egyéb képzésekben a szociális jellegű tanfolyamok domináltak, ami a mintában szereplő nagyarányú szociális tevékenységet ellátó szervezetek kötelező továbbképzései miatt alakult ki. Emellett a humán terület képzései a meghatározóak az egyebek között, mint a pszichológiai, módszertani jellegű, esélyegyenlőségi és jeltolmács képzések.

Összességében a felkeresett civil szervezetek mindegyike fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzsment területének ismeretét és tudatos alkalmazását a szervezeti célok és egyéni elképzelések hatékony megvalósítása miatt. Az elmondások szerint többségében a vezető vagy vezetőség látja el a HR feladatokat, de már több szervezet érzi annak szükségességét, hogy főállásban foglalkoztasson egy kimondottan ezzel a területtel foglalkozó munkatársat. Ennek a felismerése és igénye elsődlegesen a legalább 6 főállású és további min. 10 külső munkatársat mozgó szervezetek elképzelése. Véleményük szerint az önkéntesek koordinációja is hatékonyabb lenne egy ilyen munkatárs által.

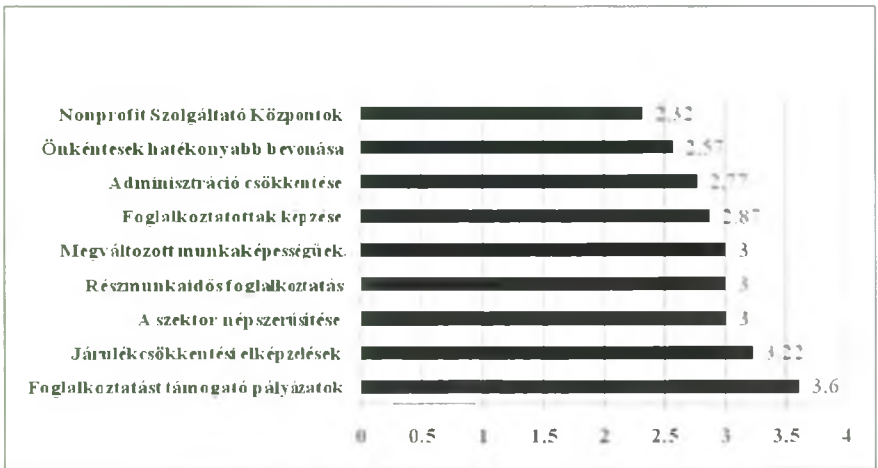
Összegzés

A vizsgálat során, a 2012. 09. 01-jei mintavétel lezárását követően újabb akkreditált felnőttképzési szervezetek jöttek létre a civil szektorban az Észak-Alföldi régióban: Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 3, Jász-Nagykun-Szolnok megyében 1 szervezet. Ezek a szervezetek már jelen kutatásunkba nem kerülhettek bele. Ennek ellenére is úgy gondoljuk, hogy sikerült számos fontos tendenciát felvázolnunk a civil szektorban működő akkreditált felnőttképző szervezetek mintája alapján, amelyek sok esetben országos trendként is érvényesülnek. Általánosan elmondható, hogy ezek a szervezetek rengeteget tesznek a térségük társadalmi-gazdasági fejlettségéért alaptevékenységeikkel és felnőttképzéseikkel, foglalkoztatóként való megjelenésükkel egyaránt. Jól példázza ezt az egyik interjúalany elmondása: *„Remélem, minden mozdulatunkkal a térség fejlődését segítjük.”*

A nagyobb szervezetek fejlett humán erőforrás gazdálkodással rendelkeznek, és elengedhetetlennek tartják az ezzel kapcsolatos ismereteket, ezért folyamatosan fejlesztik magukat képzésekkel, konferenciákon és szakmai találkozókra való részvétellel, a jó gyakorlatok megismerésével és átvételével (a válaszadók körében 5 szervezet említette, hogy ilyen jó gyakorlatokat már vett át eddigi tevékenysége során, és további 6 válaszadó tervezi). Ennek ellenére szervezetük humán erőforrás helyzetéről vegyes képet látnak, amelynek megítélését ötös skálán összesítve a foglalkoztatási helyzetükkel való elégedettségük 3,26-os értéket ad. Többségében pozitív és negatív tendenciákat egyaránt látnak ebben, de több az optimista szervezetvezető, és ez a személyiségjegy alapvetően is

szükséges a civil szervezetek működtetésében. Mind saját szervezetükben, mind a szektorban általában a foglalkoztatási problémák alapját a forráshiányban látják, bár tisztában vannak vele, hogy ők azok közé tartoznak, akik ezzel a problémával a civil szektorban működő társaikhoz képest eredményesebben birkóztak meg. Így jelentősebb problémának látják ezt a szektorban, mint önmaguk szempontjából. A szektor foglalkoztatási szerepének növelésében meghatározó tényezők között jelentősnek látják az állam szerepét. (22. ábra)

22. ábra: A nonprofit szektor foglalkoztatási szerepének növelését befolyásoló tényezők



Az állam ezek a tényezők közül a foglalkoztatást támogató pályázatok, a járadékcsoökkentés, az egyes speciális foglalkoztatási területekhez (pl. részmunkaidő, megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása) kapcsolódó hatékony jogi szabályozás és az adminisztráció csökkentése érdekében tehet. De fontos szerep hárul magára a szektorra is, mivel a szektor népszerűsítése, az önkéntesek hatékonyabb bevonása, és az állam által biztosított lehetőségek és feltételek hatékony kiaknázása rájuk hárul. Ebben a szektor feladataként fogalmazhatjuk meg egyik interjúalanyunkkal egyetértve: „Fontos, hogy együttműködjünk egymással, segítsük egymást, ne egymás ellen dolgozzunk, tehát nyissunk egymás felé.”